

***Relazione del Commissario Straordinario del Governo
sul monitoraggio semestrale dello stato di attuazione
dei piani di risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche***

**(ex art 11, comma 3, lett. b) - decreto-legge 8 agosto 2013 n.91
convertito con modificazioni in Legge 7 ottobre 2013 n.112)**

Prima relazione dell'Anno 2016

Periodo gestionale di riferimento: 2015

31 Ottobre 2016

SOMMARIO

1	Sintesi	3
2	Premesse: finalità, oggetto e struttura della relazione	7
3	Evoluzione del percorso di applicazione dell'art. 11 - L.112/2013	7
3.1	Principali caratteristiche del percorso di risanamento	7
3.2	Status dell'iter di approvazione: aggiornamento.....	8
4	Monitoraggio dei piani di risanamento: periodo di riferimento II° semestre 2015.....	10
4.1	Dati di riferimento.....	10
4.2	Principali evidenze del monitoraggio	10
4.2.1	Principali evidenze in forma aggregata, diagrammatica e comparativa.....	10
4.2.2	Analisi delle evidenze emerse dal monitoraggio delle singole fondazioni	21
4.2.2.1	Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari.....	21
4.2.2.2	Fondazione Teatro Comunale di Bologna	25
4.2.2.3	Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	28
4.2.2.4	Fondazione Teatro Carlo Felice (Genova)	31
4.2.2.5	Fondazione Teatro di San Carlo (Napoli)	34
4.2.2.6	Fondazione Teatro Massimo (Palermo)	37
4.2.2.7	Fondazione Teatro dell'Opera di Roma	40
4.2.2.8	Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste	43
5	Richiami conclusivi e implicazioni per le azioni di risanamento.....	46



1 Sintesi

Riferito alla data del 31.12.2015, lo stato delle procedure di approvazione dei piani di risanamento delle otto fondazioni lirico-sinfoniche sottoposte alle misure di cui alla L.112/2013 e s.m.i. è il seguente:

- tutti i piani di risanamento sono stati approvati;
- è stato già assegnato il 99% dei fondi stanziati, per un complessivo importo di 146,2M€;
- sono stati erogati fondi per 118,8M€ (pari al 80% del totale);
- restano da erogare 27,4M€, di cui 25,1M€ in relazione ai piani delle fondazioni Teatro Carlo Felice di Genova, Petruzzelli e Teatri di Bari e Teatro Massimo di Palermo.

Come noto, successivamente è intervenuto l'art.1, comma 355, della L. 28 dicembre 2015, n. 208 ("Legge di Stabilità 2016"), che ha disposto per le fondazioni lirico-sinfoniche che avevano presentato il Piano di Risanamento di cui all'art. 11 del D.L. 91/2013, un'integrazione degli iniziali Piani di Risanamento per il triennio 2016-2018.

Di seguito, si offre una rappresentazione grafica (Figure 1 e 2) dei dati appena enunciati:

Figura: 1

Erogazione dei fondi: sintesi (M€)



Commissario di
Governo
art. 11
L. 112/2013

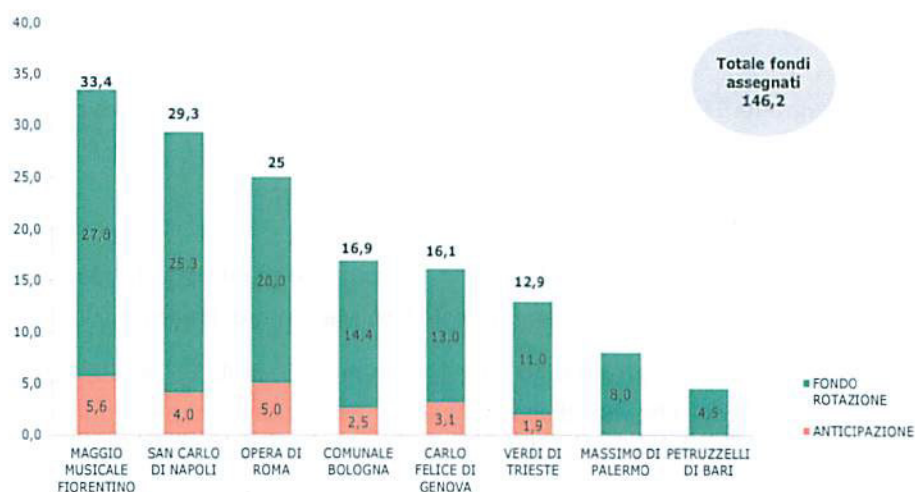


Figura: 2

Fondi Assegnati (M€)



Commissario di
Governo
art. 11
L. 112/2013



La relazione presenta, come di consueto, un quadro analitico della situazione economica, finanziaria e patrimoniale delle singole fondazioni, al fine di valutare lo stato del percorso di risanamento intrapreso. In particolare, sono evidenziati, con riferimento ai Piani e ai Consuntivi 2015, i principali scostamenti nelle performance realizzate, rispetto a quelle previste o auspiccate.

Dai monitoraggi sulle singole fondazioni emerge un quadro complessivo variegato con alcuni elementi critici che, comuni a tutte le fondazioni, potrebbero rendere problematico il progetto generale di risanamento. Quantomeno nei termini in cui è stato inizialmente definito.

A fronte di alcuni positivi effetti delle azioni di risanamento intraprese, infatti, si rileva una elevata variabilità delle performance tra le diverse fondazioni, con strutturali criticità, sulle quali dovranno concentrarsi tanto i prossimi monitoraggi quanto le inevitabili revisioni dei programmi iniziali che sono attualmente in corso nell'ambito delle procedure di approvazione delle Integrazioni dei Piani di risanamento di cui al cit. art. 1, comma 355, della L. 28 dicembre 2015, n. 208.

In particolare, seppure - come anticipato- con significative differenze, su alcune delle principali aree di performance, si evidenziano in prima battuta e in sintesi estrema, degli elementi critici che coinvolgono l'insieme delle otto fondazioni prese in esame:

- incongruenza dei risultati economici della gestione (EBITDA e risultato netto d'esercizio) rispetto al livello di indebitamento, e quindi al fabbisogno di flussi reddituali e finanziari necessari a onorare gli impegni verso i creditori. Quasi tutte le fondazioni, con l'eccezione

di Bologna e Genova, presentano al 31.12.2015 risultati d'esercizio positivi. Tuttavia trattasi, nella maggior parte dei casi, di valori modesti e privi di significativo rilievo, soprattutto se confrontati con il fabbisogno di riduzione della posizione debitoria complessiva. Posizione che, purtroppo, ha subito un peggioramento misurabile con un incremento medio dello *stock* debitorio pari al 21% rispetto ai Piani. La gestione delle fondazioni, in tal senso, appare deficitaria sin dalla fase operativa. Le determinanti di tale giudizio, sostanzialmente non positivo, sono rinvenibili sia dal lato dei ricavi: **carente aggressività commerciale (biglietteria, abbonamenti e altri ricavi); carente riscontro sul *fund raising* (da privati ed enti locali);** che dal lato dei costi: **margin di produzione strutturalmente negativi ed incidenza sproporzionata dei costi del personale sul totale;**

- **riduzione dei ricavi totali** che subiscono una contrazione media del 5,4% e addirittura del 12,76% se si considerano solo quelli da biglietteria "per alzata", indicatori di una capacità commerciale obiettivamente declinante. Si riducono, infatti, in misura elevata, e preoccupante i ricavi unitari da biglietteria (ricavi per spettatore -23,6%). E a conferma della carenza di efficacia commerciale si riporta pure il dato relativo alla riduzione media dei contributi privati (-26,5%), peraltro in misura più che proporzionale rispetto alle altre forme di contributo (nazionali e locali), tanto che il loro peso sul totale dei contributi si riduce notevolmente (-18,96%);
- **contenuta riduzione dei costi totali per "alzata" (-5,98%) e sostanziale invarianza dei costi del personale che registrano addirittura un incremento (+2,6%) e continuano a incidere sui costi totali in misura media superiore al 65%**, con conseguente peggioramento dei margini operativi (ovvero perdite operative) che, seppure fossero già negativi nelle previsioni dei piani 2015, hanno registrato una dinamica di ulteriore e grave peggioramento a consuntivo (addirittura nella misura del 99% rispetto alle previsioni);
- **il perdurare, preoccupante, di margini di produzione negativi (somma algebrica di ricavi da biglietteria e costi di produzione), che sono addirittura peggiorati in media del 15,5% rispetto alle previsioni di Piano per il 2015, che anche in questo caso prevedevano già un andamento negativo per l'anno in esame;**
- **incremento allarmante del livello dei crediti sui ricavi**, in prevalenza a causa di contributi pubblici deliberati sul piano formale ma non ancora erogati, tanto da determinare un rapporto crediti/ricavi che si attesta ormai sulla misura critica del 37,9%, con conseguenti tensioni di cassa ed incrementi dell'onerosità finanziaria e di funzionamento. A tal riguardo, il cronico stato di illiquidità che investe in generale molte delle fondazioni, potrebbe trovare una sua prima soluzione proprio dallo smobilizzo, in ciascun esercizio, di una quota dell'ammontare dei crediti iscritti a bilancio;
- **inadeguatezza strutturale dei patrimoni delle fondazioni, anche a ragione della loro prevalente componente "indisponibile"** (costituita essenzialmente dal mero diritto d'uso esclusivo dei Teatri), a garantire la loro complessiva esposizione debitoria che, a sua volta, presenta una dinamica di preoccupante incremento (in media cresce del 21,13%, come già segnalato). La crescita delle esposizioni debitorie in taluni casi non ha alcuna proporzione



con i patrimoni netti delle fondazioni, ove questi ultimi non abbiano addirittura segno negativo. Sotto tale profilo nemmeno i risultati economici della gestione corrente (ebidta e risultati netti d'esercizio) offrono elementi di rassicurazione, in quanto diffusamente inidonei a ripagare il debito nonché a guidare un percorso di rafforzamento patrimoniale.

Come intuibile dai preliminari commenti sopra riportati, l'esame dei monitoraggi è stato condotto con riferimento a un ampio numero di misure e di rapporti. E ciò al fine non solo di esprimere una valutazione d'insieme sullo stato di salute delle fondazioni sottoposte agli stessi monitoraggi, quanto per poter identificare le diverse aree di *performance* sulle quali è ormai più che urgente intervenire.

In sintesi estrema il quadro che ne emerge, sui dati a consuntivo per l'esercizio 2015, non è certamente positivo. Nel senso che non si registra una vera e propria inversione di tendenza nei risultati della gestione caratteristica ovvero artistico-imprenditoriale delle fondazioni, comprendendo negli *output* di tale gestione sia la capacità di ridisegnare il modello generale di funzionamento e valorizzazione dei processi produttivi – misurata dal margine di produzione netto – sia la capacità di attivare fonti di ricavo alternative ovvero di produrre efficaci azioni di *fund raising* sul mercato - misurata dal valore assoluto e dal peso relativo di tali fonti di ricavo sul totale. Ciò nonostante alcune policy governative *ad hoc*, quali ad esempio il c.d. *art bonus*, sulle quali pure sarà necessario verificare quali elementi deprimano l'efficacia dell'incentivazione.

Insomma, un quadro non particolarmente confortante alla luce della condizione di grave sottopatrimonializzazione (per usare un eufemismo) e di forte indebitamento, sia corrente che strutturale, di cui in media soffrono tutte le fondazioni.

Per le superiori considerazioni, la presente relazione si concluderà con una sezione nella quale saranno evidenziate alcune implicazioni per le politiche di risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche. Un obiettivo, quello del risanamento, che in presenza di piani e gestioni esecutive per così dire inerziali, appare davvero di complessa realizzazione.

Sono in tal senso già in corso istruttorie e valutazioni delle integrazioni ai Piani, come detto previste dalla Legge di Stabilità 2016, che potranno beneficiare dei contenuti della presente relazione quale serbatoio di spunti e linee-guida per auspicabili correttivi di gestione.

Ci si riferisce in particolare a interventi che in via prioritaria dovranno riguardare:

- i problemi di patrimonializzazione, e le conseguenti necessità di adeguata ed immediata ri-patrimonializzazione delle fondazioni;
- la capacità di produrre margini operativi e risultati netti positivi, in mancanza dei quali non vi sono azioni sul debito idonee a condurre al risanamento;
- la necessità di ridurre significativamente l'incidenza di costi fissi, rimodulando quelli forieri di sviluppo commerciale (i.e. spese di comunicazione e marketing) e ridisegnando i modelli organizzativi e commerciali delle produzioni che non possono più di norma produrre risultati operativi sempre e solo negativi;

- al fondamentale potenziamento della capacità di *fund raising*, tanto dagli enti pubblici quanto da soggetti privati, progettando iniziative commerciali innovative, capaci di attrarre capitali e investimenti da parte di imprese e associazioni imprenditoriali.

In altri termini, senza importanti impulsi alle strutture organizzative e ai modelli di *business* delle fondazioni, e in parte anche a quelli di *governance*, che dovrebbero abilitare una conduzione maggiormente imprenditoriale di tali imprese culturali, gli obiettivi di risanamento non sembrano essere pienamente raggiungibili con orizzonti temporali ragionevoli.

2 Premesse: finalità, oggetto e struttura della relazione.

La presente relazione è stata estesa in osservanza a quanto previsto dalla L.112/2013, art.11, comma 3, lett. *b*), che stabilisce che il Commissario di Governo *“sovrintende all’attuazione dei piani di risanamento ed effettua un monitoraggio semestrale dello stato di attuazione degli stessi, redigendo apposita relazione da trasmettere al Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, al Ministero dell’Economia e delle Finanze e alla competente sezione della Corte dei Conti”*.

Si precisa che il monitoraggio oggetto della presente relazione è stato effettuato sulla base dei dati relativi ai consuntivi di bilancio al 31 dicembre 2015 forniti dalle medesime fondazioni.

Attesi i contenuti già inclusi nella 1° relazione semestrale per l’anno 2015, alla stessa si rinvia in particolare per i dettagli sull’iter di applicazione dell’art.11, del decreto-legge 8 agosto 2013, n.91, convertito in legge 7 ottobre 2013, n.112 (di seguito denominato anche *“art. 11 L.112/2013”* o *“art.11 D.L. 91/2013”*).

3 Evoluzione del percorso di applicazione della procedura di cui all’art.11, della L. 112/2013.

3.1 Principali caratteristiche del percorso di risanamento.

E’ forse il caso di rammentare, in via del tutto preliminare, che alla data del 31.12.2015 otto erano le fondazioni ammesse alla procedura di finanziamento di cui alla L. 112/2013.

Cinque di esse, perché rientranti nei criteri cogenti previsti dal legislatore all’art.11, comma 1, della cit. L. 112/2013 (Petruzzelli e Teatri di Bari, Teatro Massimo di Palermo, Teatro del Maggio Musicale Fiorentino, Teatro di San Carlo in Napoli, Teatro Lirico G. Verdi di Trieste) e tre in quanto ritenute, secondo quanto previsto dalla stessa norma, incapaci di poter far fronte ai propri debiti *“certi ed esigibili”* (Teatro dell’Opera di Roma, Teatro Comunale di Bologna, Teatro Carlo Felice di Genova).

In estrema sintesi, la L. 112/2013 è intervenuta al fine *“di far fronte allo stato di grave crisi del settore e di pervenire al risanamento ed al rilancio delle fondazioni lirico-sinfoniche, ..omissis...”*



(art.11, comma 1) attraverso la predisposizione di un piano di risanamento che "...omissis...intervenga su tutte le voci di bilancio strutturalmente non compatibili con la inderogabile necessità di assicurare gli equilibri strutturali del bilancio stesso, sia sotto il profilo patrimoniale che economico finanziario, entro i tre successivi esercizi finanziari. ...omissis..." (n.b. 2014-16).

I piani dovevano includere alcuni "contenuti" inderogabili così come individuati dalla norma testé citata *sub* lettere da a) a g-bis).

A fronte dell'approvazione dei rispettivi piani, le fondazioni hanno visto approvati finanziamenti per un totale di 148,1 M€, suddiviso in circa 23,09 M€ a titolo di anticipazioni (erogati solo in favore delle fondazioni che versavano in condizioni di particolare necessità ed urgenza) e 125,00 M€ attraverso il fondo di rotazione (50,00 M€ dei quali resi disponibili grazie al successivo intervento normativo di cui al decreto-legge 31 maggio 2014, n.83, convertito con modificazione in legge 29 luglio 2014, n. 106, cosiddetto "Art bonus", di seguito denominato "D.L. 83/2014").

Ricordiamo che tutti i finanziamenti sono *ex lege* destinati "all'ammortamento del debito.....nella misura strettamente necessaria a rendere sostenibile il piano di risanamento" (art. 11, comma 1, lett. e)). Dunque, è doveroso ancora precisare, che non si tratta di contributi destinati alla gestione corrente ma solo alla riduzione dei debiti pregressi. I finanziamenti erogati, sia a titolo di anticipazioni che a valere sul Fondo di rotazione, dovranno essere restituiti in 30 anni, in base al piano di ammortamento contenuto nei contratti sottoscritti dalle singole fondazioni con il MIBACT (per le anticipazioni) e con il MEF (per il Fondo di rotazione).

3.2 Status dell'iter di approvazione: aggiornamento.

Alla data del 31.12.2015, come detto in precedenza, il processo di verifica ed istruttoria dei piani delle otto fondazioni aderenti erano stati completati sino alla approvazione degli stessi con i relativi decreti interministeriali, tutti regolarmente registrati dalla Corte dei Conti. Tra di esse, due fondazioni, Teatro Carlo Felice di Genova e Petruzzelli e Teatri di Bari, non avevano ancora sottoscritto i contratti per l'erogazione della propria quota del fondo di rotazione ed un'altra, la Fondazione Teatro Massimo di Palermo, attendeva solo l'erogazione della stessa.

Di seguito un quadro sinottico del processo che riguarda le otto fondazioni:

Figura: 3

Istruttoria dei piani – Sintesi



Commissario di
Governo
art. 11
L. 112/2013

	Versioni di piano	Completamento documentazione di legge da Fondazione	Proposta motivata Commissario	Decreto approvazione Hibact e Mel	Registrazione C&C
Teatro Lirico Giuseppe Verdi di Trieste	N. 5 Versioni di piano: 1° vers. 07.01.2014 5° vers. 25.02.2014	27.06.2014	01.07.2014	16/09/2014	23/10/2014
Teatro dell'Opera di Roma	N. 4 Versioni di piano: 1° vers. 08.01.2014 4° vers. 14.05.2014	30.07.2014	01.08.2014		
Teatro di San Carlo in Napoli	N. 5 Versioni di piano: 1° vers. 01.04.2014 5° vers. 3/28.07.2014	29.07.2014	04.08.2014		
Teatro del Maggio Musicale Fiorentino	N.3 Versioni di piano: 1° vers. 09.01.2014 3° vers. 15.07.2014	01.08.2014	01.08.2014		
Teatro Comunale di Bologna	N. 5 Versioni di piano: 1° vers. 03.01.2014 5° vers. 08.07.2014	24.07.2014	05.08.2014	24/07/2015	14/09/2015
Teatro Massimo di Palermo	N. 6 Versioni di piano: 1° vers. 06.01.2014 6° vers. 08.11.2014	10.11.2014	21.11.2014		
Petruzzelli e Teatri di Bari	N.11 Versioni di piano: 1° vers. 17.12.2013 11° vers. 14.11.2014	14.11.2014	20.11.2014		
Teatro Carlo Felice di Genova	N. 5 Versioni di piano: 1° vers. 09.01.2014 5° vers. 27.10.2014	04.11.2014	12.11.2014	17/09/2015	24/11/2015

Tutti i piani approvati e bollinati. 44 versioni di piano ufficiali analizzate

Successivamente, come noto, è intervenuta la legge di stabilità 2016 (legge 208/2015) che all'art. 1, comma 355, ha previsto testualmente che: *“Le Fondazioni lirico-sinfoniche che, alla data di entrata in vigore della norma, hanno presentato il piano di risanamento ai sensi dell’articolo 11 del dl n. 91/2013, sono tenute al raggiungimento dell’equilibrio strutturale di bilancio, sotto il profilo sia patrimoniale sia economico-finanziario, entro l’esercizio finanziario 2018, previa integrazione, entro novanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, del piano di risanamento per il triennio 2016-2018. Il predetto piano di risanamento è approvato con decreto del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo, di concerto con il Ministro dell’economia e delle finanze.....”*.

In relazione alle funzioni demandate al Commissario, nell’attuale fase sono in corso le istruttorie delle Integrazioni di Piano per il nuovo triennio 2016-2018 inviate dalle fondazioni aderenti alla procedura di risanamento che qui interessa.

In merito alle valutazioni delle c.d. “Integrazione di Piano”, giova chiarire che le stesse risultano particolarmente complesse e delicate, proprio alla luce dei dati a consuntivo pervenuti in relazione all’esercizio 2015 che, come già accennato in precedenza, in alcuni casi richiedono una vera e propria reimpostazione in termini di effettiva sostenibilità dell’originario Piano di risanamento approvato.

4 Monitoraggio dei piani di risanamento: periodo di riferimento II° semestre 2015.

4.1 Dati di riferimento

Il monitoraggio, previsto dalla legge, relativo all'andamento del piano è stato effettuato sulla base dei dati richiesti e forniti dalle fondazioni.

La rispondenza, la completezza e la rappresentatività dei dati ricevuti non è stata oggetto di autonome procedure di verifica contabile-amministrativa. Tali qualità dei dati sui quali si fonda il monitoraggio sono pertanto responsabilità delle fondazioni e dei loro rispettivi organi di governo e controllo, che ne hanno approvato la veridicità con i relativi bilanci di esercizio.

I dati ricevuti sono stati esaminati e rielaborati adottando quale riferimento un sistema di "misure" e "rapporti fra misure" (*ratio*) in linea con quanto prevalente su temi di controllo e gestione delle *performance* aziendali.

Nello specifico è stato assunto quale riferimento, e adattato alla realtà delle fondazioni lirico-sinfoniche e alla disponibilità dei dati – richiesti in tempi antecedenti all'analisi – un modello di valutazione multidimensionale della *performance*, che consente di monitorare l'andamento dei piani di risanamento con riferimento, appunto, alle seguenti dimensioni:

- la dimensione delle *performance* di "mercato", intendendo con "mercato" sia il pubblico pagante (i.e. ricavi da biglietteria e abbonamenti) sia gli enti pubblici e soprattutto i privati dai quali ottenere contributi per la gestione ovvero per la patrimonializzazione delle fondazioni;
- la dimensione delle *performance* "operative", relative quindi alle produzioni, alle alzate e ai correlati costi e margini; assoluti, "per alzata" e "per punto fus";
- la dimensione delle *performance* economiche, relative quindi alla gestione "caratteristica" e alla dinamica di costi, volumi e risultati operativi (ebitda o mol) e netti della gestione;
- la dimensione finanziaria e patrimoniale, che contempla misure di indebitamento e di patrimonializzazione, nonché loro rapporti, considerando la priorità che la dinamiche migliorative di tali misure dovrebbe rivestire nel quadro generale del monitoraggio e dei sottostanti piani di risanamento.

4.2 Principali evidenze del monitoraggio

Come anticipato, si procede ora all'esame degli esiti del monitoraggio, prima in forma aggregata e poi per singola fondazione.

4.2.1 Principali evidenze in forma aggregata, diagrammatica e comparativa.

Di seguito sono riportati i principali risultati dei monitoraggi in forma aggregata.

Per ogni grandezza (misura o rapporto fra misure) ritenuta di maggior rilevanza, ovvero di maggiore portata informativa ai fini del monitoraggio e del più generale progetto di risanamento, viene riportata una tabella che riassume:

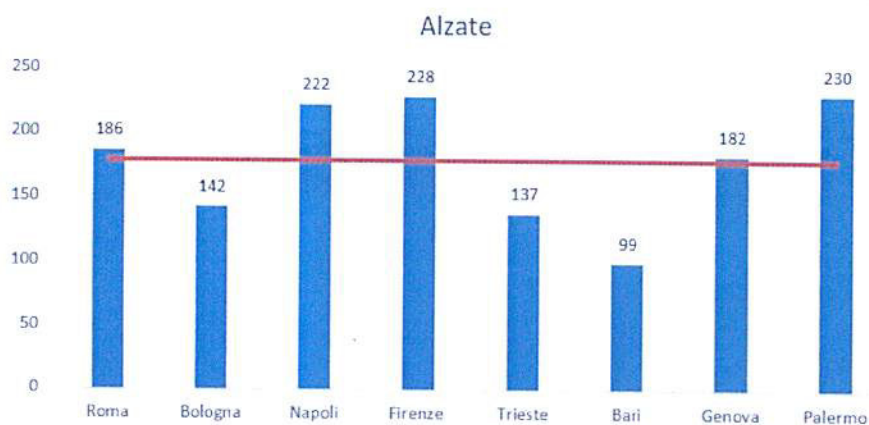
- i valori assoluti o relativi per ciascuna delle otto fondazioni;
- il valore cumulato delle fondazioni, ove la misura riguardi valori assoluti e non rapporti fra misure assolute;
- il valore medio, che assume funzione di *benchmark* per grandezze relativizzate e non influenzate da elementi quali la localizzazione o altre variabili esogene.

In forma diagrammatica, poi, sono riportati istogrammi che consentono la comparazione fra le fondazioni e per ciascuna fondazione con i valori medi, indicati da una linea rossa.

Ogni grandezza in esame è seguita da un breve commento che dispiega il quadro sintetico anticipato nei paragrafi precedenti e costituisce al contempo premessa alle analisi per singola fondazione che sono riportate nel seguito della relazione. Ancora, la rappresentazione diagrammatica e, ove possibile, il confronto fra le fondazioni, funge da impulso ad alcune delle implicazioni proposte nel paragrafo conclusivo.

Alzate

Roma	Bologna	Napoli	Firenze	Trieste	Bari	Genova	Palermo	Totale	Media	$\Delta\%$ medio dal piano
186	142	222	228	137	99	182	230	1426	178	5,2%

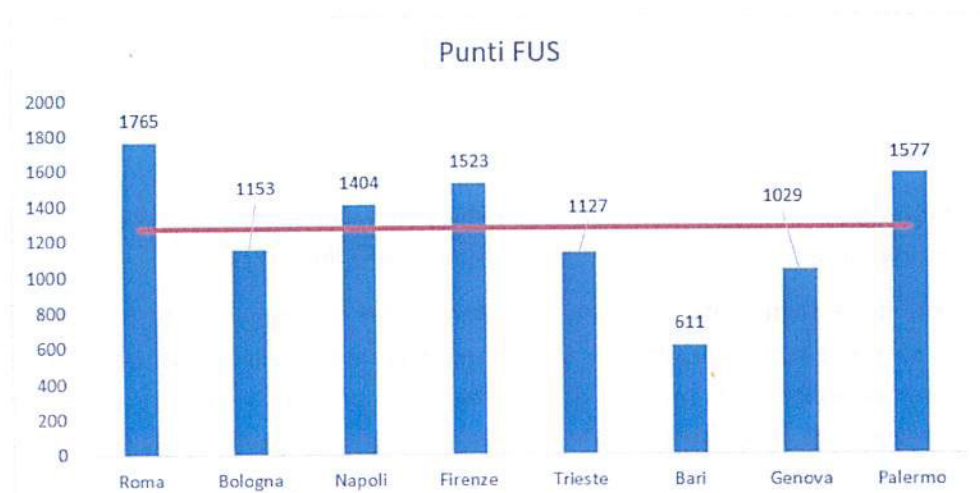


In aumento il numero delle "alzate", seppure in misura contenuta rispetto al piano (5,2%).

Dalla comparazione fra le fondazioni emerge una "leadership" di Palermo (230), seguita da Firenze (228) e Napoli (222).

Punti fus

Roma	Bologna	Napoli	Firenze	Trieste	Bari	Genova	Palermo	Totale	Media	Δ% medio dal piano
1765	1153	1404	1523	1127	611	1029	1577	10189	1273	6%

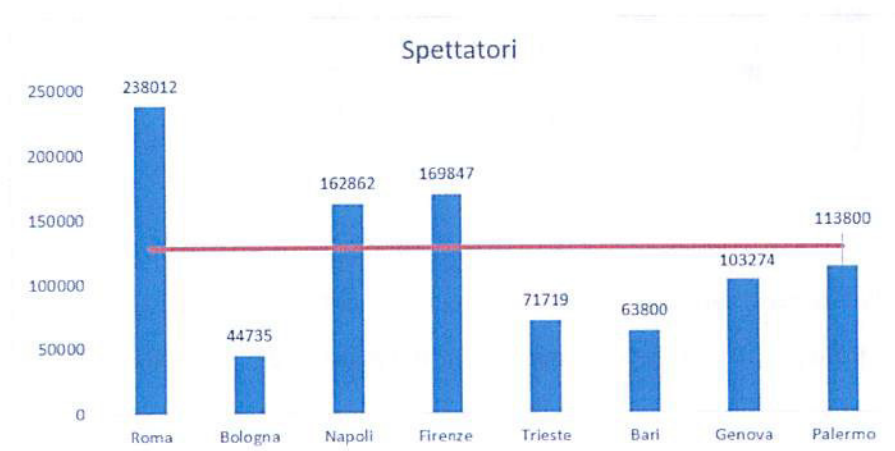


Sui punti FUS si registra un incremento rispetto al Piano (+6%), con Roma e Palermo che guidano il gruppo delle fondazioni, poi Firenze e Napoli; dimostrando che le scelte tecniche e di gestione operate dai vertici sono state relativamente più efficaci in tale direzione.

Anche se, come dianzi è cenno, **non sempre massimizzare i punti FUS abilita il conseguimento di migliori performance di gestione.**

Spettatori

Roma	Bologna	Napoli	Firenze	Trieste	Bari	Genova	Palermo	Totale	Media	Δ% medio dal piano
238012	44735	162862	169847	71719	63800	103274	113800	968049	129178	16,1%



Come già anticipato, la dinamica delle presenze nei Teatri è complessivamente positiva registrandosi un significativo incremento degli spettatori (+16,1%). Tale dato tuttavia non è omogeneo e richiede non solo una verifica in relazione alle alzate e ai bacini di utenza, ma anche rispetto alla dinamica dei ricavi unitari da biglietteria.

All'esito dell'effetto congiunto di aumento degli spettatori e riduzione dei prezzi, purtroppo, non si è registrato un effetto positivo né sui ricavi (visibile già dai dati che seguono) né sui margini operativi, stante le perdite addirittura superiori rispetto ai Piani.

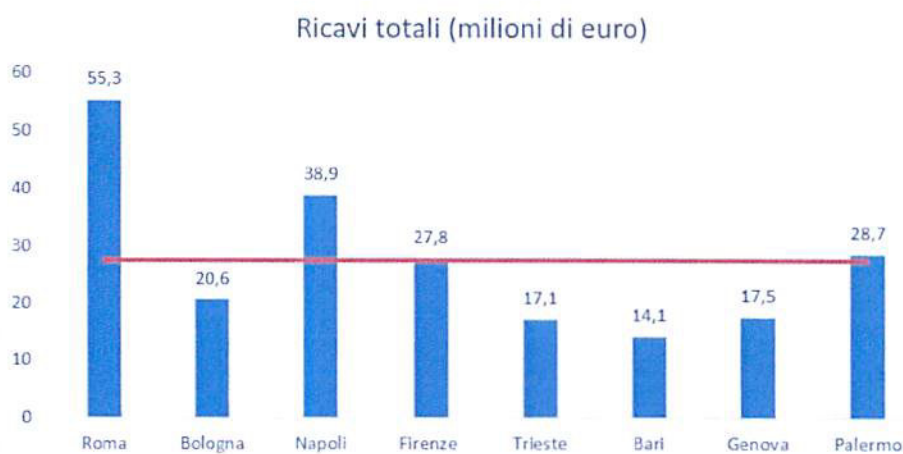
Gli sforzi sostenuti per realizzare gli aumenti di volumi di attività e numero di spettatori, in sintesi, non hanno prodotto effetti positivi sulla gestione a ragione dell'azione sulla leva "prezzo" e - come si potrà rilevare nel seguito dell'analisi - del mancato contenimento dei costi che li hanno abilitati.

Come detto, quindi, in diverse fondazioni le azioni volte a incrementare i "punti Fus" hanno in ultima analisi prodotto peggioramenti nei risultati commerciali ed economici.

E su tale delicato bilanciamento di certo sarà opportuno richiamare la massima attenzione dei vertici delle fondazioni medesime.

Ricavi (milioni)

Roma	Bologna	Napoli	Firenze	Trieste	Bari	Genova	Palermo	Totale	Media	Δ% medio dal piano
55,3	20,6	38,9	27,8	17,1	14,1	17,5	28,7	220	27,5	-5,4%



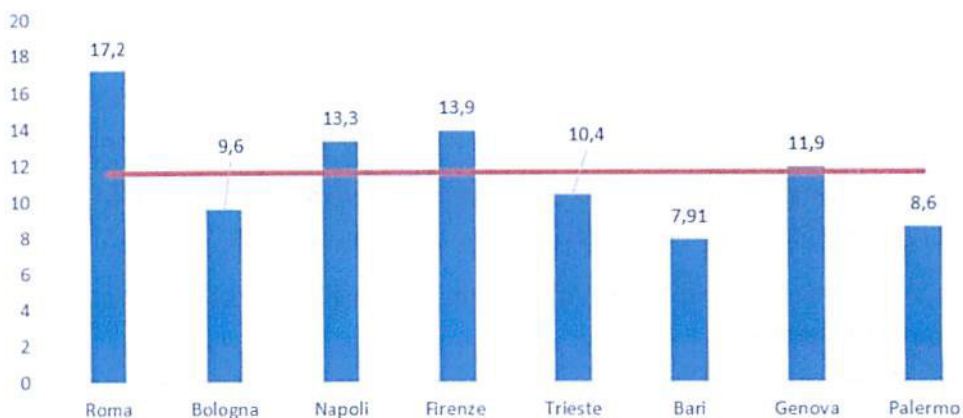
I ricavi totali si sono ridotti (- 5,4%) e ciò che preoccupa ulteriormente è la riduzione del peso percentuale dei ricavi da biglietteria (-3,7%), come si può rilevare dai successivi dati; segno che questa voce di bilancio, direttamente legata alle performance di mercato delle fondazioni si è ridotta più che proporzionalmente.

A conferma del fatto che l'incremento del numero di spettatori in risposta alla riduzione dei prezzi non ha prodotto effetti compensativi, né tantomeno migliorativi delle *performance* economiche delle fondazioni complessivamente considerate.

Ricavi biglietteria su totali in %

Roma	Bologna	Napoli	Firenze	Trieste	Bari	Genova	Palermo	Media	Δ% medio dal piano
17,2	9,6	13,3	13,9	10,4	7,91	11,9	8,6	11,60	-3,70%

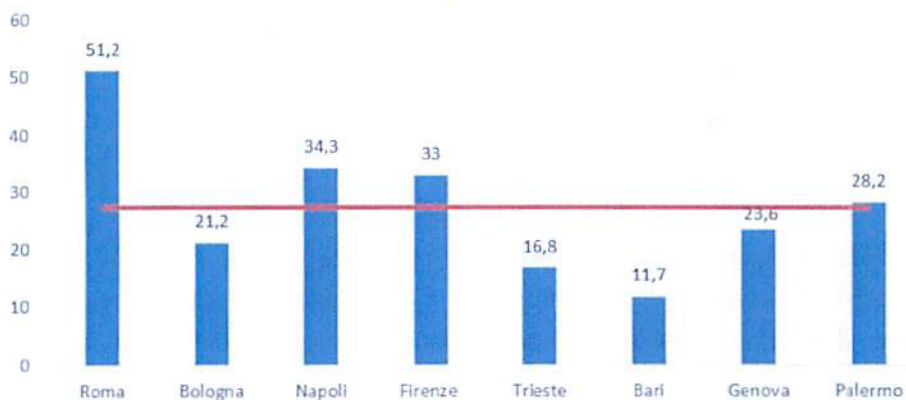
Ricavi biglietteria su totali %



Costi (milioni)

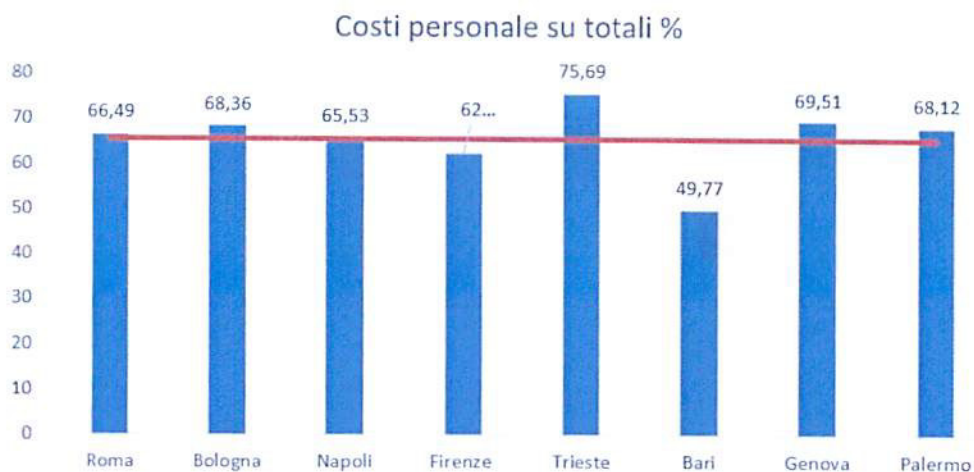
Roma	Bologna	Napoli	Firenze	Trieste	Bari	Genova	Palermo	Totale	Media	Δ% medio dal piano
51,2	21,2	34,3	33	16,8	11,7	23,6	28,2	220	27,5	2,9%

Costi totali (milioni di euro)



Costi personale su totali in %

Roma	Bologna	Napoli	Firenze	Trieste	Bari	Genova	Palermo	Media	Δ% medio dal piano
66,49	68,36	65,53	62,45	75,69	49,77	69,51	68,12	65,74	-0,29%

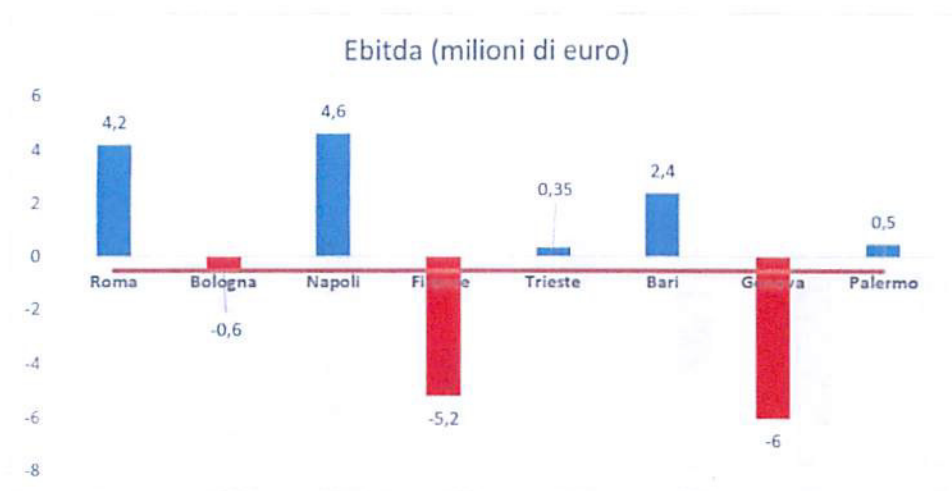


Una delle aree di maggiore debolezza nell'azione di risanamento avviata appare proprio quella del contenimento dei costi, che nella loro globalità sono aumentati (+2,9%) e che, nella preponderante voce dei "costi del personale", sono stati ridotti in misura assolutamente ininfluente (-0,29%).

E' certo che ciò è avvenuto a fronte di un contenuto incremento nel numero delle "alzate" (+5,2%), ma è purtroppo vero che tale blando impulso non è stato realizzato con incrementi di produttività e di efficienza operativa e, ciò che è peggio, non ha prodotto alcun apprezzabile risultato in termini di *performance* commerciale (ricavi da biglietteria + abbonamenti) ovvero economica (margine di produzione e margine operativo lordo).

Ebitda (milioni)

Roma	Bologna	Napoli	Firenze	Trieste	Bari	Genova	Palermo	Totale	Media	Δ% medio dal piano
4,2	-0,6	4,6	-5,2	0,35	2,4	-6	0,5	0,25	0,03	-99%



Risultato esercizio (milioni)

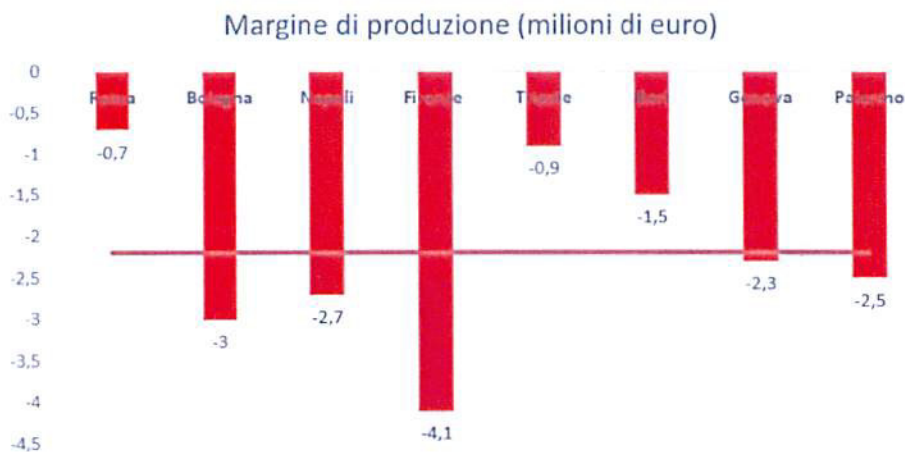
Roma	Bologna	Napoli	Firenze	Trieste	Bari	Genova	Palermo	Totale	Media	Δ% medio dal piano
0,013	-1,96	0,18	0,12	0,12	0,2	-6,9	0,1	-8,127	-1,02	-276%



Insomma, il quadro dei risultati economici, seppure in sei casi su otto abbia segno positivo, non è rassicurante. Difatti, i modesti utili registrati sono - come rilevato- insufficienti a valutare positivamente il percorso di risanamento intrapreso. Percorso che non ha ancora l'intensità necessaria a produrre dinamiche di effettivo riequilibrio finanziario e patrimoniale.

Margine di produzione (milioni)

Roma	Bologna	Napoli	Firenze	Trieste	Bari	Genova	Palermo	Totale	Media	Δ% medio dal piano
-0,7	-3	-2,7	-4,1	-0,9	-1,5	-2,3	-2,5	-17,7	-2,21	-15%



Margine di produzione per alzata (migliaia)

Roma	Bologna	Napoli	Firenze	Trieste	Bari	Genova	Palermo	Totale	Media	Δ% medio dal piano
-3,7	-21,2	-12	-18,2	-6,6	-15,5	-12,9	-10,7	-100,8	-12,6	-1,7%



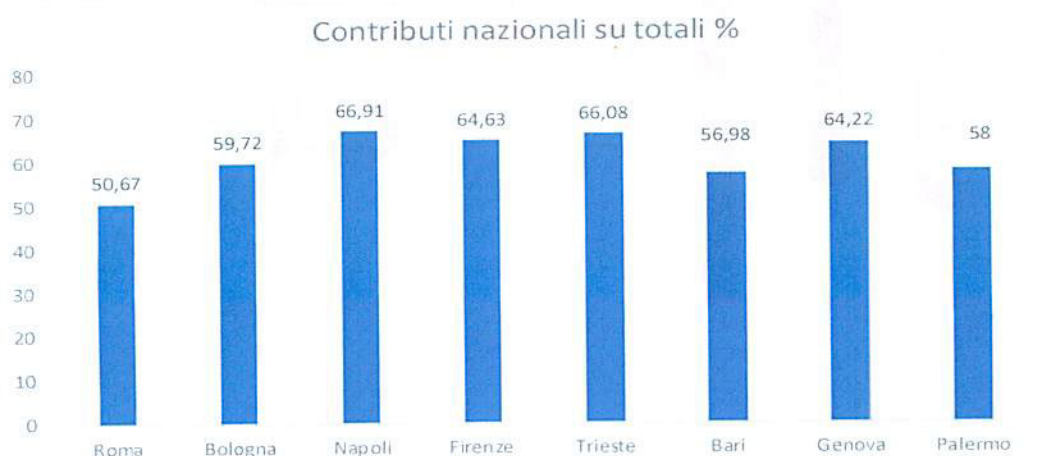
L'analisi delle inefficienze gestionali e l'evidenza del mancato conseguimento degli obiettivi previsti nei Piani diventa ancora più allarmante analizzando i margini di produzione che presentano uno scostamento negativo medio del 15%.

L'andamento delle perdite di produzione peraltro segnala anche la mancata attuazione dello strumento previsto dall'art. 11, comma 18, del D.L. n. 91/2013 con riguardo alla ricerca di

economie di scala nelle produzioni, mediante accordi di co-produzione, scambi di spettacoli, di singoli corpi artistici e di materiale scenico tra le diverse fondazioni.

Contributi nazionali su totali in %

Roma	Bologna	Napoli	Firenze	Trieste	Bari	Genova	Palermo	Media	Δ% medio dal piano
50,67	59,72	66,91	64,63	66,08	56,98	64,22	58	60,9	0,1%



Sotto il profilo finanziario e patrimoniale, infine, il dato aggregato dimostra che i contributi nazionali, nonostante le difficoltà del bilancio pubblico e i tagli diffusi negli investimenti e nei costi della Pubblica Amministrazione, che in valore assoluto hanno portato a una riduzione media del 5,7% (contributi Fus), sono in linea con i piani quantomeno in termini di peso percentuale rispetto alle previsioni.

Un dato questo che, purtroppo, è da interpretare negativamente, in quanto segnale della incapacità delle Fondazioni di attivare efficaci piani per il *fund raising* da enti pubblici locali ovvero da privati e investitori istituzionali in genere. Raccolta di fondi e contributi che sarebbe stata invece essenziale per controbilanciare la riduzione dei fondi del Fus e condurre a risultati di esercizio idonei a delineare un incisivo percorso di risanamento.

In altri termini, il totale delle entrate delle fondazioni ha visto i contributi pubblici nazionali ridursi in misura meno che proporzionale rispetto agli altri:

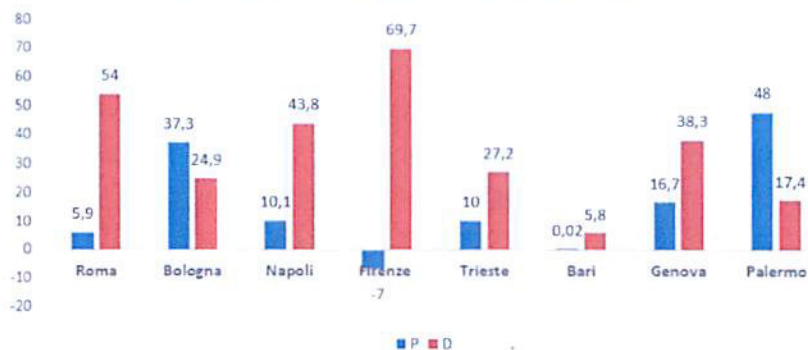
- contributi FUS – 5,7% rispetto al Piano;
- contributi da Enti Locali – 5,9% rispetto al Piano;
- contributi da privati – 26,5% rispetto al Piano.

Il tutto in un quadro di scostamenti negativi che, come si è già osservato, hanno riguardato tanto i ricavi da biglietteria (- 7,12%) quanto gli “altri ricavi” (-14,43%).

Patrimonio netto e debito (milioni)

	Roma	Bologna	Napoli	Firenze	Trieste	Bari	Genova	Palermo	Totale	Media	Δ% medio dal piano
P	5,9	37,3	10,1	-7	10	0,02	16,7	48	121,02	15,13	-22,8%
D	54	24,9	43,8	69,7	27,2	5,8	38,3	17,4	281,1	35,14	21,1%

Patrimonio netto e debito totale (milioni di euro)



Debito/Patrimonio netto %

Roma	Bologna	Napoli	Firenze	Trieste	Bari	Genova	Palermo	Media	Δ% medio dal piano
918	67	432	-993	270	24150	229	36	3139	390%

% Debito/Patrimonio netto



L'analisi dei dati aggregati e la comparazione fra le singole fondazioni si conclude con gli elementi per certi versi più dolenti del monitoraggio, ossia quelli relativi all'indebitamento e alla patrimonializzazione.

Si registra, come accennato in precedenza, un andamento opposto di queste dimensioni e quindi un dato aggregato che è doppiamente negativo: i debiti crescono e i patrimoni si riducono.

E i differenziali rispetto al Piano non sono contenuti: i debiti infatti crescono nella misura del 21,1% e i patrimoni si riducono del 22,8% rispetto ai valori di Piano. Con situazioni che non è enfatico definire allarmanti.

La già pesante condizione di esposizione debitoria è, peraltro, ulteriormente aggravata dalla condotta di soggetti pubblici soci e/o finanziatori che, a fronte di contributi deliberati nelle sedi di competenza, non procedono con le erogazioni nei tempi dovuti, rendendo il volume dei crediti di alcune fondazioni di gran lunga superiore alla soglia fisiologica: **un volume che a livello aggregato supera gli 82 milioni di Euro a fronte di ricavi totali per circa 220 milioni di Euro (siamo oltre il 38% del totale dei ricavi).**

Ne discende, all'esito di una puntuale analisi del rapporto fra debito e patrimonio netto, che l'ammontare degli indebitamenti delle fondazioni in esame è oltre il livello di guardia, nel senso che, in quasi tutti i casi, non ha alcun ragionevole grado di congruenza con la consistenza effettiva dei patrimoni delle stesse (**considerato nella maggior parte dei casi il valore addirittura negativo della componente c.d. "disponibile" degli stessi che, al netto della quota "indisponibile", di cui si è detto prima, dovrebbe costituire l'effettiva garanzia di soddisfazione dei debiti contratti).**

Tale situazione sul fronte patrimoniale, come anticipato, **imporrebbe pertanto interventi correttivi drastici ed immediati nella direzione del consolidamento e della riduzione del debito.** Il primo dei quali non può che riferirsi al controllo assoluto dei risultati operativi e di esercizio, allo stato incapaci di generare flussi di cassa a servizio del debito.

Di seguito si offre una tabella di dettaglio che meglio forse può esplicitare la portata delle considerazioni appena espresse:

BILANCIO 2015	Patrimonio indisponibile	Patrimonio disponibile	PATRIMONIO NETTO	RISULTATO ESERCIZIO	DEBITI TOTALI
Teatro Comunale di Bologna	37.155.252	174.144	37.329.396	- 1.957.780	24.915.625
Teatro Maggio Musicale Fiorentino	40.000.000	- 47.021.959	- 7.021.959	116.044	69.735.027
Teatro Carlo Felice di Genova	40.197.399	- 23.446.058	16.751.341	- 6.895.988	38.363.083
Teatro di S. Carlo in Napoli	48.185.429	- 38.053.402	10.132.027	177.627	43.812.265
Teatro Massimo di Palermo	41.316.552	6.644.547	47.961.099	103.240	17.367.747
Teatro dell'Opera di Roma	17.687.367	- 11.805.419	5.881.948	13.193	54.012.662
Teatro Lirico "G. Verdi" di Trieste	28.855.759	- 18.787.393	10.068.366	124.414	27.248.902
Petruzzelli e Teatri di Bari	-	24.213	24.213	201.616	5.847.114
Totale	253.397.758	- 132.271.327	121.126.431	- 8.117.634	281.302.425

Come per tutte le situazioni complesse, purtroppo, sarà quindi necessario agire simultaneamente e con determinazione - seppure in modo differenziato sulle singole fondazioni - considerando tutte e tre le fondamentali dimensioni della crisi:

- quella gestionale, che determina risultati operativi e d'esercizio non apprezzabili, e ancor prima margini di produzione negativi;
- quella finanziaria, che in parte ne deriva e in parte è pesante eredità del passato;
- in ultimo, ma non per importanza, quella patrimoniale.

Azioni che in parte saranno tratteggiate nella sezione conclusiva della presente relazione, ma che saranno più analiticamente oggetto dell'indirizzo del Commissario di Governo per la revisione dei Piani 2016-2018.

4.2.2 Analisi delle evidenze emerse dal monitoraggio delle singole fondazioni.

Di seguito si indicano sinteticamente gli elementi di maggiore rilievo che emergono dal monitoraggio delle attività e dei risultati delle singole fondazioni nel periodo di riferimento.

Come intuibile dai riferimenti e dai contenuti riportati nel paragrafo 4.1, l'analisi delle singole fondazioni procederà con riferimento alle quattro dimensioni di performance principali (di mercato, operative, economiche e finanziarie-patrimoniali); all'esito delle quali verranno evidenziati gli aspetti maggiormente critici che il monitoraggio specifico ha posto in evidenza.

Le tabelle inserite nei singoli sottoparagrafi riportano i dati di *performance* per ciascuna fondazione oggetto di analisi. I dati riportati negli allegati (fogli excel) riportano, invece, anche il confronto con i valori medi delle otto fondazioni.

4.2.2.1 Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari

Preliminarmente, occorre precisare, che la Fondazione in questione non ha ancora ricevuto il finanziamento a valere sul Fondo di rotazione, dovendo ancora sottoscrivere con il MEF il contratto di cui all'articolo 11, comma 7, del D.L. 91/2013.

Sul Monitoraggio alla data del 31.12.2015 si evidenzia quanto segue.

La *Fondazione Petruzzelli e Teatri di Bari* presenta dati di gestione positivi, più che in linea con le previsioni di Piano. Elemento questo che rende confortante la *performance* operativa e di conseguenza i risultati economici acquisiti.

In sintesi, si registra un EBITDA, che sintetizza l'andamento della gestione caratteristica, che passa da circa 760.000,00 a 2.430.872,00 di euro e un risultato d'esercizio che passa da 87.956,00 a 201.615,00 di euro.

Su tali risultati ha certamente pesato la capacità di raccolta da privati di ben 240.000,00 Euro superiore alle previsioni, ma soprattutto un sottostante industriale che consiste in minori perdite



di produzione (ricavi da botteghino – costi di produzione), sia totali che per alzata, se confrontate con le previsioni del piano.

In ulteriore dettaglio, a fronte di un consuntivo che sui ricavi totali è in linea con il Piano (+1,9%), si registra di contro un peggioramento dei ricavi da biglietteria per alzata (-7,38%).

E' invece da rimarcare, quale nota positiva, la capacità di ottenere contributi dagli enti locali che in termini relativi passano dal 34,78 al 38,67% sul totale; e una capacità di *fund raising* che, seppure sia limitata in valori assoluti, presenta una dinamica estremamente positiva per i contributi da privati che crescono del 120%, pesando a fine esercizio per il 3,78% sul totale. Valore che comunque è ancora inferiore alla media nazionale che supera il 5%.

Sulle *performance* operative, deve registrarsi, al 31.12.2015, una generale riduzione delle voci di costo rispetto alle previsioni di Piano.

Infatti:

- il costo totale per alzata si riduce del 13,43%;
- il costo di produzione per alzata si riduce del 21,48%;
- Il costo di produzione totale si riduce di oltre il 19%.

Dati quelli appena evidenziati che, nell'insieme delle altre voci di bilancio, consente di ridurre le perdite di produzione a consuntivo del 27% circa.

Quale ulteriore elemento sul fronte dei costi, rileviamo che il costo del personale della Fondazione, al 31.12.2015, incideva per meno del 50% sul totale, in misura quindi nettamente inferiore rispetto alla media.

Sulla dimensione finanziaria, invece, si registra un negativo, ancorché limitato, incremento del livello di indebitamento globale (+4,2%) e un elevato livello dei crediti che aumenta del 32,3%, attestandosi su una incidenza pari al 32% circa sui ricavi totali.

Si osserva infine che la Fondazione, a consuntivo 2015, mostrava ancora una situazione di sostanziale inconsistenza del proprio patrimonio: a quella data, difatti, risultava di poco superiore ai 20.000 Euro, un valore del tutto fuori scala rispetto a debiti che superavano i 5,8 milioni di euro (anche se è opportuno precisare, ad integrazione del dato, che i soci sono intervenuti nel corso del 2016 procedendo ad una ricapitalizzazione della Fondazione).

Per quanto precede, in sintesi estrema, i dati a consuntivo 2015 mostrano segnali positivi, anche se solo iniziali, di effettiva razionalizzazione dei costi.

Da qui l'importanza di proseguire nel percorso di riduzione dei costi di produzione, al fine di ottenere margini positivi e, perciò, di investire con maggiore determinazione nello sviluppo delle diverse forme di ricavo.

Ulteriori sforzi andranno comunque indirizzati allo sviluppo dei ricavi e delle attività di *fund raising* che, come dimostrano gli stessi risultati del 2015, possono generare effetti estremamente positivi sulle *performance* economiche.

Elementi critici sui quali continuare ad agire sono comunque la dotazione patrimoniale e la riduzione dell'incidenza dei crediti sui ricavi.

Performance di mercato				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi totali	€ 13.869.999,60	€ 14.134.847,00	€ 264.847,40	1,91%
spettatori	nd	nd	nd	nd
ricavi biglietteria su ricavi totali	8,44%	7,91%	-0,53%	-6,27%
ricavi biglietteria per alzata	€ 12.187,50	€ 11.288,64	-€ 898,86	-7,38%
spettatori su residenti area metropolitana	nd	nd	nd	nd
spettatori su residenti più arrivi turistici	nd	nd	nd	nd
spettatori su capienza teatro (saturazione)	nd	nd	nd	nd
spettatori per alzata	nd	nd	nd	nd
spese mktg per spettatore (cps)	nd	nd	nd	nd
ricavi da biglietteria per spettatore	nd	nd	nd	nd
contributi locali su contributi totali	34,78%	38,67%	3,89%	11,19%
contributi nazionali su contributi totali	63,48%	56,98%	-6,50%	-10,24%
contributi privati su contributi totali	1,74%	3,78%	2,04%	117,43%
Performance operative				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
alzate	96	99	3	3,13%
produzione-punti fus	854	611	-242,5	-28,41%
costi totali per alzata	€ 136.562,50	€ 118.221,96	-€ 18.340,53	-13,43%
costi di produzione per alzata	€ 34.166,67	€ 26.827,79	-€ 7.338,87	-21,48%
costo di produzione per punto fus	€ 3.843,00	€ 4.346,89	€ 503,89	13,11%
marginie di produzione	-€ 2.110.000,40	-€ 1.538.376,44	€ 571.623,96	27,09%
marginie di produzione per alzata	-€ 21.979,17	-€ 15.539,16	€ 6.440,01	29,30%
marginie di produzione per punto fus	-€ 2.472,17	-€ 2.517,80	-€ 45,63	-1,85%
costo personale su costi totali	48,67%	49,77%	1,11%	2,28%

Performance economiche

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi totali	€ 13.869.999,60	€ 14.134.847,00	€ 264.847,40	1,91%
costi totali	€ 13.109.999,58	€ 11.703.974,30	-€ 1.406.025,28	-10,72%
ebitda (mol)	€ 760.000,02	€ 2.430.872,70	€ 1.670.872,68	219,85%
risultato di esercizio	€ 87.956,16	€ 201.615,70	€ 113.659,54	129,22%

Dettaglio ricavi

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 1.169.999,60	€ 1.117.575,00	-€ 52.424,60	-4,48%
altri ricavi	€ 1.200.000,00	€ 1.381.334,00	€ 181.334,00	15,11%
contributi fus	€ 7.300.000,00	€ 6.630.278,00	-€ 669.722,00	-9,17%
contributi enti locali	€ 4.000.000,00	€ 4.500.000,00	€ 500.000,00	12,50%
contributi privati	€ 200.000,00	€ 440.000,00	€ 240.000,00	120,00%
altro	€ 600.000,00	€ 709.637,00	€ 109.637,00	18,27%

Dettaglio costi

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
costi del personale	€ 6.379.999,58	€ 5.825.362,99	-€ 554.636,59	-8,69%
costi di produzione	€ 3.280.000,00	€ 2.655.951,44	-€ 624.048,56	-19,03%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
patrimonio netto	€ 176.514,84	€ 24.212,51	-€ 152.302,33	-86,28%
debito totale	€ 5.609.408,00	€ 5.847.114,00	€ 237.706,00	4,24%
patrimonio netto su indisponibile	#DIV/0!	#DIV/0!	nd	nd
ricavi totali su patrimonio netto	7857,70%	58378,28%	50520,58%	642,94%
debito su patrimonio netto	3177,87%	24149,14%	20971,28%	659,92%
ebitda (mol) su debito totale	13,55%	41,57%	28,03%	206,85%
risultato di esercizio su debito totale	1,57%	3,45%	1,88%	119,90%
crediti totali	€ 3.406.561,00	€ 4.507.353,00	€ 1.100.792,00	32,31%
crediti totali su ricavi totali	24,56%	31,89%	7,33%	29,83%

4.2.2.2 Fondazione Teatro Comunale di Bologna

La Fondazione presenta numerosi elementi di criticità che nel corso del 2015 non sono stati gestiti in modo da invertire la tendenza negativa registrata dei precedenti rapporti di monitoraggio.

Ne è sintesi il risultato d'esercizio che è significativamente peggiore delle previsioni: **- 1.957.780,00 euro rispetto ad una previsione di + 356.240,00 euro.**

Risultato negativo che è stato determinato già in fase operativa, con una perdita pari a -602.900,00 euro rispetto alla previsione di +1.540.977,00 euro.

Segno negativo inevitabile di fronte ad un margine di produzione che, già negativo in fase di Piano 2015, peggiora addirittura del 69,49%, raggiungendo globalmente l'importo di -3.009.201,00 euro. Peggiora conseguentemente anche il dato del margine di produzione per singola alzata che raggiunge l'importo di -21.191,00 euro, anche e soprattutto in ragione di un forte incremento dei costi totali per alzata (+41,2%) e di quelli di produzione per alzata (+52,8%).

Ciò, pur a fronte di un incremento del numero di spettatori (+16,5%) e dei ricavi per alzata (+7,68%), spiegato però dalla forte riduzione del ricavo unitario per spettatore (-25,85%).

Sempre sotto tale profilo, al dato del lieve aumento dei ricavi totali (+1,71%), si contrappone una contrazione più rilevante di quelli da biglietteria e abbonamenti (-13,61%), così come degli "altri ricavi" (-17,63%).

Insomma, risultati negativi ai quali si aggiunge l'evidenza di un incremento dei costi del personale (+11,46%) e dei costi di produzione (+22,58%).

Tali *performance* contribuiscono ad una dinamica negativa anche della situazione debitoria, che raggiunge i 24.915.625,00 di euro (registrando così un aumento dell'8,25%); oltre ad una importante riduzione del patrimonio netto (-5,8% rispetto alle previsioni).

In questo contesto di estrema criticità, tra gli elementi positivi da registrare vi sono senza dubbio l'incremento dei contributi pubblici locali (+59,78%) e i risultati assolutamente importanti conseguiti nel *fund raising* da privati (+32,11%).

Dalle risultanze del monitoraggio sin qui sinteticamente esaminate, scaturisce quindi la necessità di impostare il Piano di risanamento per il prossimo triennio 2016-2018, attualmente in istruttoria, prevedendo delle azioni capaci di innescare un reale ed effettivo cambio di marcia.

Lo impone l'incongruenza dei risultati economici della gestione (EBITDA e risultato netto d'esercizio) rispetto al livello di indebitamento, e quindi al fabbisogno di flussi reddituali e finanziari necessari a onorare gli impegni verso i creditori della Fondazione.

Nel caso della Fondazione Teatro Comunale di Bologna l'intervento dovrà riguardare la gestione "industriale" delle attività, da orientare con sforzi straordinari verso:

- l'incremento dei ricavi da biglietteria e abbonamenti, ma anche dei contributi da enti pubblici del territorio e privati, sui quali invero è stato registrato già un importante miglioramento;



- il contenimento dei costi, con un orientamento ben diverso da quello registrato nel corso del 2015.

Al riguardo, quindi, l'integrazione del Piano per il triennio 2016-2018, dovrà partire dall'evidenza di: *i) una carente aggressività commerciale (biglietteria, abbonamenti e altri ricavi); ii) margini di produzione strutturalmente negativi e iii) incidenza sproporzionata dei costi del personale.*

In sintesi estrema, è fondamentale porre in essere tutte le necessarie misure per potenziare la capacità di produrre margini operativi e risultati netti positivi, in mancanza dei quali non vi possono essere azioni sul debito idonee a condurre al risanamento. E' necessario in tal senso ridurre significativamente l'incidenza di costi fissi, rimodulando quelli forieri di sviluppo commerciale, e ridisegnare i modelli organizzativi delle produzioni.

Performance di mercato				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi totali	€ 20.298.559,09	€ 20.645.138,00	€ 346.578,91	1,71%
spettatori	38400	44735	6335	16,50%
ricavi biglietteria su ricavi totali	11,33%	9,63%	-1,71%	-15,06%
ricavi biglietteria per alzata	€ 12.997,51	€ 13.995,45	€ 997,94	7,68%
spettatori su residenti area metropolitana	0,04	0,04	0,01	16,50%
spettatori su residenti più arrivi turistici	nd	nd	nd	nd
spettatori su capienza teatro (saturazione)	nd	nd	nd	nd
spettatori per alzata	216,95	315,04	98,09	45,21%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 7,81	€ 7,62	-€ 0,19	-2,45%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 59,91	€ 44,43	-€ 15,49	-25,85%
contributi locali su contributi totali	21,51%	32,48%	10,97%	51,00%
contributi nazionali su contributi totali	72,24%	59,72%	-12,52%	-17,33%
contributi privati su contributi totali	6,25%	7,81%	1,55%	24,85%

Performance operative

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
alzate	177	142	-35	-19,77%
produzione-punti fus	1230	1153	-77	-6,26%
costi totali per alzata	€ 105.975,04	€ 149.634,07	€ 43.659,03	41,20%
costi di produzione per alzata	€ 23.028,25	€ 35.187,01	€ 12.158,76	52,80%
costo di produzione per punto fus	€ 3.313,82	€ 4.333,53	€ 1.019,70	30,77%
marginie di produzione	-€ 1.775.440,91	-€ 3.009.201,00	-€ 1.233.760,09	-69,49%
marginie di produzione per alzata	-€ 10.030,74	-€ 21.191,56	-€ 11.160,82	-111,27%
marginie di produzione per punto fus	-€ 1.443,45	-€ 2.609,89	-€ 1.166,44	-80,81%
costo personale su costi totali	69,47%	68,36%	-1,11%	-1,60%

Performance economiche

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi totali	€ 20.298.559,09	€ 20.645.138,00	€ 346.578,91	1,71%
costi totali	€ 18.757.582,00	€ 21.248.038,00	€ 2.490.456,00	13,28%
ebitda (mol)	€ 1.540.977,09	-€ 602.900,00	-€ 2.143.877,09	-139,12%
risultato di esercizio	€ 356.240,09	-€ 1.957.780,00	-€ 2.314.020,09	-649,57%

Dettaglio ricavi

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.300.559,09	€ 1.987.354,00	-€ 313.205,09	-13,61%
altri ricavi	€ 1.650.000,00	€ 1.359.112,00	-€ 290.888,00	-17,63%
contributi fus	€ 11.760.000,00	€ 9.960.560,00	-€ 1.799.440,00	-15,30%
contributi enti locali	€ 3.516.000,00	€ 5.617.818,00	€ 2.101.818,00	59,78%
contributi privati	€ 1.022.000,00	€ 1.350.164,00	€ 328.164,00	32,11%
altro	€ 50.000,00	€ 370.130,00	€ 320.130,00	640,26%

Dettaglio costi

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
costi del personale	€ 13.031.582,00	€ 14.525.010,00	€ 1.493.428,00	11,46%
costi di produzione	€ 4.076.000,00	€ 4.996.555,00	€ 920.555,00	22,58%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
patrimonio netto	€ 39.631.551,52	€ 37.329.396,00	-€ 2.302.155,52	-5,81%
debito totale	€ 23.017.207,21	€ 24.915.625,00	€ 1.898.417,79	8,25%
patrimonio netto su indisponibile	106,66%	100,47%	-6,20%	-5,81%
ricavi totali su patrimonio netto	51,22%	55,31%	4,09%	7,98%
debito su patrimonio netto	58,08%	66,75%	8,67%	14,92%
ebitda (mol) su debito totale	6,69%	-2,42%	-9,11%	-136,14%
risultato di esercizio su debito totale	1,55%	-7,86%	-9,41%	-607,69%
crediti totali	€ 1.100.000,00	€ 2.209.859,00	€ 1.109.859,00	100,90%
crediti totali su ricavi totali	5,42%	10,70%	5,28%	97,52%

4.2.2.3 Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino.

La situazione della Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino che emerge dal monitoraggio impone estrema attenzione: il debito ha raggiunto livelli critici (sfiora infatti i 70 milioni di Euro) e il patrimonio netto risulta negativo per oltre 7 milioni di Euro.

I dati e gli scostamenti fra il piano e il consuntivo 2015 non sono in linea con gli obiettivi di risanamento.

E' sufficiente al riguardo proporre in estrema sintesi i dati relativi:

- alla *performance* economica che ha registrato minori ricavi per 4.793.527,00 di euro (-14,7%) e al contempo maggiori costi per 3.139.910,00 di euro (+ 10,52%), da cui consegue un risultato che, a fronte di un margine operativo lordo (EBITDA) che nelle intenzioni avrebbe dovuto avere un segno positivo per ben 2.757.315,00 di euro, ha registrato invece una forte perdita pari a - 5.176.121,00 di euro;
- al risultato netto della gestione che, seppur di segno positivo (+ 116.043,00 Euro), appare fortemente condizionato dalle partite straordinarie intervenute all'esito delle importanti operazioni di stralcio realizzate con gli Istituti di credito;
- ai costi del personale che aumentano del 11,86%;
- alle voci di ricavo tutte in calo, con il maggior decremento registrato dai contributi privati (-36,8%);
- al debito che si incrementa sfiorando i 70 milioni di euro (69,7 M€), con un incremento di circa 20 milioni (20,7 M€), in uno con una riduzione di analogo importo del patrimonio netto (-19,6 M€), che porta a chiudere l'esercizio - come già evidenziato- **con un patrimonio netto negativo di ben 7.021.959 Euro.**

Ne emerge un quadro generale che, nonostante i significativi e positivi esiti delle iniziative di risanamento avviate nel corso del 2015, rimane preoccupante e che necessita di:

- **un maggior impegno economico degli enti locali soci**, che nel corso del 2015 hanno invece operato in direzione opposta a quella auspicata, riducendo addirittura il loro apporto attestatosi, a fine 2015, sui 5.940.000,00 di euro (pari al 26,28% del totale contributi rispetto al 29,74% previsto nel Piano); **impegno che ormai si rende necessario ed ineludibile anche in termini di ri-patrimonializzazione della Fondazione;**
- **un grandissimo sforzo di fund raising da privati;** anche loro in fase di riduzione invece che di incremento dell'impegno (che nel 2015 si è attestato su un importo di poco superiore ai 2 milioni di euro);
- **nuove azioni ed iniziative per la ristrutturazione e riduzione dei debiti** che, a fronte di esiti estremamente positivi di quelle di stralcio già poste in essere, hanno registrato comunque un elevato incremento dello *stock* a fine esercizio.

Si intende che non sono da considerarsi secondari i problemi rilevati:

- sulle *performance* operative negative, a partire dai margini di produzione (-4.143.175,00 di Euro), per tale ragione certamente migliorabili;
- sui costi totali per alzata cresciuti del 12,95% rispetto al piano.

Urge quindi un'immediata revisione radicale del Piano di risanamento alla luce dei dati sin qui oggetto di analisi, già nell'attuale fase di Integrazione dello stesso per il triennio 2016-2018, con il coinvolgimento non solo del *management* della Fondazione ma, soprattutto, dei soggetti pubblici e privati dianzi evocati ai fini di un loro decisivo contributo per fronteggiare la grave condizione di crisi, sia finanziaria che patrimoniale, in cui versa la Fondazione.

Performance di mercato				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi totali	€ 32.595.252,26	€ 27.801.724,70	-€ 4.793.527,56	-14,71%
spettatori	126752	169847	43095,00	34,00%
ricavi biglietteria su ricavi totali	12,53%	13,95%	1,42%	11,34%
ricavi biglietteria per alzata	€ 17.529,95	€ 17.013,20	-€ 516,75	-2,95%
spettatori su residenti area metropolitana	0,13	0,17	0,04	34,00%
spettatori su residenti più arrivi turistici	nd	nd	nd	nd
spettatori su capienza teatro (saturazione)	nd	nd	nd	nd
spettatori per alzata	544,00	744,94	200,94	36,94%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 4,79	€ 5,12	€ 0,33	6,89%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 32,22	€ 22,84	-€ 9,39	-29,13%
contributi locali su contributi totali	29,74%	26,28%	-3,46%	-11,64%
contributi nazionali su contributi totali	57,81%	64,63%	6,83%	11,81%
contributi privati su contributi totali	12,08%	9,09%	-2,99%	-24,79%

Performance operative				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
alzate	233	228	-5	-2,15%
produzione-punti fus	1353	1523	170	12,56%
costi totali per alzata	€ 128.059,81	€ 144.639,68	€ 16.579,86	12,95%
costi di produzione per alzata	€ 35.138,20	€ 35.185,02	€ 46,82	0,13%
costo di produzione per punto fus	€ 6.051,15	€ 5.267,36	-€ 783,79	-12,95%
marginale di produzione	-€ 4.102.722,29	-€ 4.143.174,87	-€ 40.452,58	-0,99%
marginale di produzione per alzata	-€ 17.608,25	-€ 18.171,82	-€ 563,57	-3,20%
marginale di produzione per punto fus	-€ 3.032,32	-€ 2.720,40	€ 311,91	10,29%
costo personale su costi totali	61,70%	62,45%	0,75%	1,21%

Performance economiche

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi totali	€ 32.595.252,26	€ 27.801.724,70	-€ 4.793.527,56	-14,71%
costi totali	€ 29.837.936,29	€ 32.977.846,11	€ 3.139.909,82	10,52%
ebitda (mol)	€ 2.757.315,96	-€ 5.176.121,41	-€ 7.933.437,37	-287,72%
risultato di esercizio	€ 838.689,58	€ 116.043,59	-€ 722.645,99	-86,16%

Dettaglio ricavi

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 4.084.477,71	€ 3.879.009,88	-€ 205.467,83	-5,03%
altri ricavi	€ 1.150.000,00	€ 970.990,06	-€ 179.009,94	-15,57%
contributi fus	€ 14.968.995,54	€ 14.364.464,00	-€ 604.531,54	-4,04%
contributi enti locali	€ 8.000.000,00	€ 5.940.000,00	-€ 2.060.000,00	-25,75%
contributi privati	€ 3.250.000,00	€ 2.054.000,00	-€ 1.196.000,00	-36,80%
altro	€ 681.779,00	€ 245.271,00	-€ 436.508,00	-64,02%

Dettaglio costi

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
costi del personale	€ 18.411.160,57	€ 20.594.911,00	€ 2.183.750,43	11,86%
costi di produzione	€ 8.187.200,00	€ 8.022.184,75	-€ 165.015,25	-2,02%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
patrimonio netto	€ 12.583.433,99	-€ 7.021.959,00	-€ 19.605.392,99	-155,80%
debito totale	€ 49.028.463,74	€ 69.735.027,00	€ 20.706.563,26	42,23%
patrimonio netto su indisponibile	31,46%	-17,55%	-49,01%	-155,80%
ricavi totali su patrimonio netto	259,03%	-395,93%	-654,96%	-252,85%
debito su patrimonio netto	389,63%	-993,10%	-1383%	-354,88%
ebitda (mol) su debito totale	5,62%	-7,42%	-13,05%	-231,98%
risultato di esercizio su debito totale	1,71%	0,17%	-1,54%	-90,27%
crediti totali	€ 4.827.064,63	€ 4.644.995,00	-€ 182.069,63	-3,77%
crediti totali su ricavi totali	14,81%	16,71%	1,90%	12,82%

4.2.2.4 Fondazione Teatro Carlo Felice.

Anche la Fondazione in parola non ha ancora ricevuto il finanziamento a valere sul Fondo di rotazione, dovendo ancora sottoscrivere il contratto di cui all'articolo 11, comma 7, del D.L. 91/2013.

Ciò precisato, sul monitoraggio alla data del 31.12.2015, si evidenzia quanto segue.

Il primo dato da esaminare con la massima attenzione è senza dubbio quello rappresentato dal risultato d'esercizio della Fondazione, esponendo una **perdita pari a circa 6,9 milioni di euro, rispetto a previsioni di Piano che avevano un segno positivo per 1.632.382,00 di euro, con uno scostamento quindi del 520%.**

Tale ingentissima perdita è determinata, fra l'altro, da un margine di produzione negativo per circa 2,3 milioni di euro (-2.342.800,60 di euro) - di quasi tre volte peggiore rispetto alle previsioni - e da una perdita operativa che supera ampiamente i 5 milioni di euro (- 5.433.988,36 euro).

Dinanzi ad un piano 2015 in linea con il tendenziale risanamento, i risultati 2015 appaiono quindi gravemente negativi, con una dinamica di peggioramento generalizzato che rende assai complessa l'opera di innesco di una dinamica virtuosa – ancorché tendenziale - ai fini del risanamento.

Tali considerazioni sono l'esito dell'analisi dei fondamentali della gestione che:

- dal lato dei ricavi hanno registrato, a fronte di spettatori in aumento (+50,49%), una riduzione dei ricavi totali (-15,9%) e dei ricavi unitari per spettatore (-52,8%); e il contemporaneo crollo dei contributi da privati (-48,94%);
- dal lato dei costi buone intenzioni nei piani ma non coerenti realizzazioni, con incrementi nei costi del personale (+ 6,6%, con un peso che supera il 69% sul totale dei costi) e nei costi di produzione (+17,4%);
- con riferimento alla dimensione finanziaria hanno registrato un consistente aumento i debiti (+55,8%) che si attestano a fine esercizio 2015 a quota 38.336.149,96 di euro.

Anche sotto il profilo patrimoniale si registra ormai un rapporto debito/patrimonio netto pari a 2,29, che certamente non è rassicurante e soprattutto non si presenta in linea con la dinamica di risanamento prevista, considerando che la gestione non produce flussi di reddito né di cassa idonei alla riduzione dello *stock* debitorio.

Ad aggravare la situazione finanziaria, poi, si è aggiunto l'incremento del valore dei crediti che hanno raggiunto in fase di consuntivo 2015 un ammontare di 4.513.198,00 di euro, pari a circa il 26% dei ricavi totali.

Anche per la Fondazione Teatro Carlo Felice di Genova, quindi, agli esiti del monitoraggio, si rende necessaria una vera e propria svolta nella gestione, sia sul fronte dei costi che dei ricavi.

Per la Fondazione, pertanto, sono imprescindibili e improcrastinabili azioni di:

- taglio dei costi di produzione e del personale;
- investimenti economici e organizzativi per accrescere la capacità attrattiva di spettatori e il prezzo medio dei biglietti;



- incrementare la raccolta di fondi dagli enti locali (**che pesano molto meno della media delle altre fondazioni sul totale dei contributi**);
- innovazione, anche radicale, nelle modalità di valorizzazione del patrimonio immobiliare e della capacità di produzione artistica.

Al riguardo, quindi, la revisione del Piano dovrà necessariamente agire sulle seguenti criticità: *i)* **carente aggressività commerciale** (biglietteria, abbonamenti e altri ricavi); *ii)* **margini di produzione strutturalmente ed eccessivamente negativi**; *iii)* **una considerevole riduzione del patrimonio netto e uno speculare incremento del debito.**

Performance di mercato				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi totali	€ 20.773.062,00	€ 17.471.460,72	-€ 3.301.601,28	-15,89%
spettatori	68625	103274	34649	50,49%
ricavi biglietteria su ricavi totali	14,05%	11,87%	-2,18%	-15,48%
ricavi biglietteria per alzata	€ 16.486,44	€ 11.397,16	-€ 5.089,28	-30,87%
spettatori su residenti area metropolitana	0,08	0,12	0,04	50,49%
spettatori su residenti più arrivi turistici	nd	nd	nd	nd
spettatori su capienza teatro (saturazione)	nd	nd	nd	nd
spettatori per alzata	387,71	567,44	179,73	46,36%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,25	€ 0,93	-€ 0,33	-26,12%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 42,52	€ 20,09	-€ 22,44	-52,77%
contributi locali su contributi totali	23,42%	25,50%	2,08%	8,88%
contributi nazionali su contributi totali	59,10%	64,22%	5,12%	8,66%
contributi privati su contributi totali	17,47%	10,39%	-7,09%	-40,56%
Performance operative				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
alzate	177	182	5	2,82%
produzione-punti fus	1104	1029	-75	-6,79%
costi totali per alzata	€ 121.016,75	€ 129.408,53	€ 8.391,78	6,93%
costi di produzione per alzata	€ 21.260,95	€ 24.269,69	€ 3.008,74	14,15%
costo di produzione per punto fus	€ 3.408,68	€ 4.292,60	€ 883,91	25,93%
margin di produzione	-€ 845.087,99	-€ 2.342.800,60	-€ 1.497.712,61	-177,23%
margin di produzione per alzata	-€ 4.774,51	-€ 12.872,53	-€ 8.098,02	-169,61%
margin di produzione per punto fus	-€ 765,48	-€ 2.276,77	-€ 1.511,30	-197,43%
costo personale su costi totali	71,66%	69,51%	-2,15%	-3,00%
Performance economiche				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi totali	€ 20.773.062,00	€ 17.471.460,72	-€ 3.301.601,28	-15,89%
costi totali	€ 21.419.965,21	€ 23.552.353,08	€ 2.132.387,87	9,96%
ebitda (mol)	-€ 646.904,00	-€ 6.080.892,36	-€ 5.433.988,36	-840,00%
risultato di esercizio	€ 1.632.382,00	-€ 6.895.987,68	-€ 8.528.369,68	-522,45%
Dettaglio ricavi				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.918.099,85	€ 2.074.282,68	-€ 843.817,17	-28,92%
altri ricavi	€ 781.074,43	€ 726.150,20	-€ 54.924,23	-7,03%
contributi fus	€ 9.184.278,74	€ 8.390.505,57	-€ 793.773,17	-8,64%
contributi enti locali	€ 4.000.000,00	€ 3.741.400,00	-€ 258.600,00	-6,47%
contributi privati	€ 2.984.333,82	€ 1.523.787,55	-€ 1.460.546,27	-48,94%
altro	€ 910.035,00	€ 1.031.734,72	€ 121.699,72	13,37%
Dettaglio costi				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
costi del personale	€ 15.349.627,31	€ 16.370.807,93	€ 1.021.180,62	6,65%
costi di produzione	€ 3.763.187,83	€ 4.417.083,28	€ 653.895,45	17,38%
Performance patrimoniali e finanziarie				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
patrimonio netto	€ 27.625.590,00	€ 16.751.340,68	-€ 10.874.249,32	-39,36%
debito totale	€ 24.605.949,45	€ 38.336.149,96	€ 13.730.200,51	55,80%
patrimonio netto su indisponibile	68,72%	41,67%	-27,05%	-39,36%
ricavi totali su patrimonio netto	75,19%	104,30%	29,10%	38,70%
debito su patrimonio netto	89,07%	228,85%	139,78%	156,94%
ebitda (mol) su debito totale	-2,63%	-15,86%	-13,23%	503,34%
risultato di esercizio su debito totale	6,63%	-17,99%	-24,62%	-371,15%
crediti totali	€ 2.369.581,21	€ 4.513.198,00	€ 2.143.616,79	90,46%
crediti totali su ricavi totali	11,41%	25,83%	14,42%	126,46%

4.2.2.5 Fondazione Teatro San Carlo.

Il consuntivo 2015 della Fondazione Teatro di San Carlo presenta risultati di gestione nell'insieme positivi, anche se le dinamiche di alcune voci fondamentali risultano non proprio in linea con un percorso di risanamento.

Il margine operativo della gestione è ampiamente positivo, attestandosi su 4.585.109,00 di euro (ancorché inferiore del 31,16% rispetto alle previsioni), determinando un risultato d'esercizio positivo per 177.625,00 di euro.

Preoccupa invece la riduzione dei contributi degli Enti Locali (-43,24%) e dei privati (-32,36%) e, soprattutto, l'ammontare dei crediti che registra il patologico livello del 73,2% dei ricavi totali: 28.453.440,00 su 38.871.345,00 di euro.

Un valore che di fatto si scarica sulle dinamiche finanziarie mettendo a rischio la tenuta della gestione della stessa Fondazione e minacciando di vanificare tutti gli sforzi di risanamento avviati e, anche se solo in parte, pure realizzati.

Difatti, gli effetti che la dimensione e l'incremento dei crediti producono sull'equilibrio finanziario sono molto gravi e devono destare non solo preoccupazione quanto impulsi all'azione.

La Fondazione, tra i suoi elementi di maggiore criticità, presenta poi un livello di debito assai elevato (oltre 40 milioni di Euro), a fronte di un contenuto patrimonio netto (circa 10 milioni), che seppure in lieve incremento rispetto al 2014 non consente di considerare la situazione generale in linea con gli obiettivi di risanamento che è necessario perseguire.

Anche in questo caso, quindi, è prioritario un intervento volto a ridurre l'indebitamento e pure andrebbe seriamente considerata l'ipotesi di ripatrimonializzare la Fondazione con interventi sia dei soci che di eventuali nuovi soci (pubblici, privati o istituzionali).

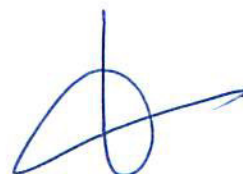
Un intervento del genere consentirebbe di ridurre il debito verso dimensioni fisiologiche, di allentare la tensione di cassa e al contempo di valorizzare le *performance* gestionali senza dubbio meritevoli. Senza trascurare, si intende, i necessari ulteriori sforzi volti a produrre grazie alla gestione corrente un ben più elevato livello di risultati economici.

In termini sintetici e diretti, è, e rimane, prioritario per la Fondazione:

- sostenere le dinamiche di razionalizzazione dei costi (ridotti quelli di produzione per alzata del 18,93% rispetto al Piano) e avviare politiche di incremento dei ricavi, soprattutto quelli da mercato (biglietteria + abbonamenti) e da contributi dei privati (diminuiti del 32,36% rispetto al Piano);
- progettare una ulteriore revisione delle politiche di produzione, al fine di ridurre ulteriormente le perdite di produzione (margini di produzione negativi), che sono lievemente inferiori rispetto alle attese del Piano (-0,49%), anche se presentano valori di perdita fra i maggiori rispetto all'insieme delle otto fondazioni oggetto di monitoraggio;
- richiamare gli enti locali, peraltro soci, al rispetto dei tempi di erogazione dei contributi (come anche dei fondi europei relativi ad attività e/o iniziative già realizzate, con anticipazione dei relativi costi), in mancanza dei quali la crescente tensione finanziaria non

solo si scarica sull'onerosità della gestione ma rischia di innescare una dinamica di selezione avversa di fornitori e artisti, incidendo negativamente anche sui processi operativi;

- porre in essere azioni volte a ridurre significativamente lo *stock* del debito e a ripatrimonializzare la Fondazione.



Performance di mercato				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi totali	€ 40.483.406,26	€ 38.871.345,00	-€ 1.612.061,26	-3,98%
spettatori	175652	162862	-12790	-7,28%
ricavi biglietteria su ricavi totali	13,74%	13,33%	-0,41%	-2,98%
ricavi biglietteria per alzata	€ 29.434,20	€ 23.344,20	-€ 6.090,00	-20,69%
spettatori su residenti area metropolitana	0,06	0,05	-0,004	-7,28%
spettatori su residenti più arrivi turistici	nd	nd	nd	nd
spettatori su capienza teatro (saturazione)	nd	nd	nd	nd
spettatori per alzata	929,38	733,61	-195,76	-21,06%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,34	€ 0,49	-€ 0,85	-63,23%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 31,67	€ 31,82	0,15	0,47%
contributi locali su contributi totali	30,95%	19,30%	-11,66%	-37,66%
contributi nazionali su contributi totali	55,15%	66,91%	11,76%	21,33%
contributi privati su contributi totali	5,77%	4,28%	-1,48%	-25,70%
Performance operative				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
alzate	189	222	33	17,46%
produzione-punti fus	1213	1404	191	15,75%
costi totali per alzata	€ 178.957,47	€ 154.442,51	-€ 24.514,96	-13,70%
costi di produzione per alzata	€ 43.638,19	€ 35.376,94	-€ 8.261,25	-18,93%
costo di produzione per punto fus	€ 6.799,35	€ 5.593,79	-€ 1.205,57	-17,73%
marginale di produzione	-€ 2.684.552,72	-€ 2.671.268,00	€ 13.284,72	-0,49%
marginale di produzione per alzata	-€ 14.203,98	-€ 12.032,74	€ 2.171,24	15,29%
marginale di produzione per punto fus	-€ 2.213,15	-€ 1.902,61	€ 310,54	14,03%
costo personale su costi totali	64,40%	65,53%	1,14%	1,77%
Performance economiche				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi totali	€ 40.483.406,26	€ 38.871.345,00	-€ 1.612.061,26	-3,98%
costi totali	€ 33.822.961,11	€ 34.286.236,30	€ 463.275,19	1,37%
ebitda (mol)	€ 6.660.445,15	€ 4.585.109,00	-€ 2.075.336,15	-31,16%
risultato di esercizio	€ 244.154,82	€ 177.625,00	-€ 66.529,82	-27,25%
Dettaglio ricavi				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 5.563.064,28	€ 5.182.412,00	-€ 380.652,28	-6,84%
altri ricavi	€ 8.908.994,98	€ 10.006.238,49	€ 1.097.243,51	12,32%
contributi fus	€ 13.200.000,00	€ 14.738.119,45	€ 1.538.119,45	11,65%
contributi enti locali	€ 8.051.250,00	€ 4.570.000,00	-€ 3.481.250,00	-43,24%
contributi privati	€ 1.500.000,00	€ 1.014.670,36	-€ 485.329,64	-32,36%
altro	€ 1.145.000,00	€ 1.108.368,72	-€ 36.631,28	-3,20%
Dettaglio costi				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
costi del personale	€ 21.780.352,06	€ 22.469.066,00	€ 688.713,94	3,16%
costi di produzione	€ 8.247.617,00	€ 7.853.680,00	-€ 393.937,00	-4,78%
Performance patrimoniali e finanziarie				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
patrimonio netto	€ 10.050.542,22	€ 10.132.024,00	€ 81.481,78	0,81%
debito totale	€ 43.625.229,56	€ 43.812.266,00	€ 187.036,44	0,43%
patrimonio netto su indisponibile	20,86%	21,03%	0,17%	0,81%
ricavi totali su patrimonio netto	402,80%	383,65%	-19,15%	-4,75%
debito su patrimonio netto	434,06%	432,41%	-1,64%	-0,38%
ebitda (mol) su debito totale	15,27%	10,47%	-4,80%	-31,45%
risultato di esercizio su debito totale	0,56%	0,41%	-0,15%	-27,56%
crediti totali	€ 28.813.176,89	€ 28.453.440,00	-€ 359.736,89	-1,25%
crediti totali su ricavi totali	71,17%	73,20%	2,03%	2,85%

4.2.2.6 Fondazione Teatro Massimo di Palermo.

Giova premettere, anche in questo caso, che la Fondazione in questione non ha ancora ricevuto l'erogazione del finanziamento a valere sul fondo di rotazione di cui al D.L. 91/2013.

Ad ogni modo, sul monitoraggio alla data del 31.12.2015 si evidenzia quanto segue.

La Fondazione presenta risultati positivi, sia in termini di margine operativo lordo (ebidta) che di risultato d'esercizio. Risultati tuttavia che sono ampiamente inferiori alle previsioni di Piano, rispettivamente del 45,53% e del 87,63%.

La situazione debitoria appare sotto controllo, seppure i debiti totali abbiano registrato un incremento lieve (+1,96%) ed il patrimonio netto una lieve riduzione (-1,22%).

Il quadro sintetico appare in linea con la dinamica di risanamento, anche se permangono alcuni elementi critici.

Con riferimento alle *performance* commerciali, si segnala un positivo incremento di spettatori (+26,5%), a fronte però di una riduzione dei ricavi da biglietteria (-6%), che peraltro hanno una incidenza inferiore alla media delle fondazioni oggetto di monitoraggio rispetto al totale dei ricavi, e ad una decisa contrazione dei ricavi unitari per spettatore (-25,72%).

Aumentano i contributi locali (+4,06%) e il loro peso sul totale dei contributi, ma diminuiscono sensibilmente i contributi da privati (-13,64%), sui quali la Fondazione già risultava tra le meno attive del panorama nazionale. Estremamente positivo invece l'andamento della voce "altri ricavi" (+135,52%), passando da 703.123,99 a 1.656.000,00 di euro.

Sotto il profilo operativo si registra un decremento dei costi totali per alzata (-14,64%), mentre è significativo l'incremento dei costi di produzione (+8,16%). In particolare, è molto negativo il margine di produzione (più della media), con una dinamica di peggioramento rispetto al Piano (-27,4%) che genera alla fine un dato assolutamente negativo nella misura di 2.454.000,00 di euro.

Sulle negative *performance* operative pesano, oltre al contenuto incremento dei ricavi ed all'incremento dei costi di produzione, il peso dei costi del personale che, seppure ridotti rispetto al Piano (circa -1%), continuano ad incidere in misura troppo rilevante sul totale dei costi (68,12%).

Le future linee di azione dovranno quindi necessariamente muoversi nel senso di un deciso incremento dei ricavi da biglietteria e da contributi privati; e, ove possibile, anche degli "altri ricavi" (che pure nel 2015 sono significativamente aumentati rispetto al Piano).

In ulteriore dettaglio, sono decisamente inferiori rispetto ai *benchmark* i ricavi unitari da biglietteria e abbonamenti, che devono pertanto guidare l'incremento dei ricavi totali ovvero essere compensati da altri ricavi e/o contributi (in particolare, come segnalato, quelli da privati).

Al contempo dovranno essere tenuti sotto stretto controllo i costi del personale e di produzione, così da realizzare una maggiore capacità di produrre risultati positivi a fine esercizio in modo da riuscire a sostenere l'attuale livello di indebitamento.

Rimane la valutazione comunque positiva in termini di segnali che la gestione 2015 ha registrato nella direzione delle dinamiche di risanamento auspiccate.

Performance di mercato				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi totali	€ 28.184.567,18	€ 28.666.968,00	€ 482.400,82	1,71%
spettatori	89940	113800	23860	26,53%
ricavi biglietteria su ricavi totali	9,29%	8,58%	-0,71%	-7,59%
ricavi biglietteria per alzata	€ 13.780,89	€ 10.700,00	-€ 3.080,89	-22,36%
spettatori su residenti area metropolitana	0,07	0,09	0,02	26,53%
spettatori su residenti più arrivi turistici	nd	nd	nd	nd
spettatori su capienza teatro (saturazione)	nd	nd	nd	nd
spettatori per alzata	473,37	494,78	21,41	4,52%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 1,82	€ 2,69	€ 0,87	47,46%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 29,11	€ 21,63	-€ 7,49	-25,72%
contributi locali su contributi totali	39,49%	41,62%	2,13%	5,39%
contributi nazionali su contributi totali	60,07%	58,00%	-2,07%	-3,45%
contributi privati su contributi totali	0,44%	0,39%	-0,06%	-12,54%
Performance operative				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
alzate	190	230	40	21,05%
produzione-punti fus	1504	1577	73	4,85%
costi totali per alzata	€ 143.421,79	€ 122.426,09	-€ 20.995,70	-14,64%
costi di produzione per alzata	€ 23.915,79	€ 21.369,57	-€ 2.546,22	-10,65%
costo di produzione per punto fus	€ 3.021,28	€ 3.116,68	€ 95,40	3,16%
marginie di produzione	-€ 1.925.631,46	-€ 2.454.000,00	-€ 528.368,54	-27,44%
marginie di produzione per alzata	-€ 10.134,90	-€ 10.669,57	-€ 534,66	-5,28%
marginie di produzione per punto fus	-€ 1.280,34	-€ 1.556,12	-€ 275,78	-21,54%
costo personale su costi totali	71,17%	68,12%	-3,04%	-4,28%

Performance economiche				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi totali	€ 28.184.567,18	€ 28.666.968,00	€ 482.400,82	1,71%
costi totali	€ 27.250.139,72	€ 28.158.000,00	€ 907.860,28	3,33%
ebitda (mol)	€ 934.427,46	€ 509.000,00	-€ 425.427,46	-45,53%
risultato di esercizio	€ 832.425,48	€ 103.000,00	-€ 729.425,48	-87,63%
Dettaglio ricavi				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.618.368,54	€ 2.461.000,00	-€ 157.368,54	-6,01%
altri ricavi	€ 703.123,99	€ 1.656.000,00	€ 952.876,01	135,52%
contributi fus	€ 14.935.074,65	€ 14.103.000,00	-€ 832.074,65	-5,57%
contributi enti locali	€ 9.818.000,00	€ 10.217.000,00	€ 399.000,00	4,06%
contributi privati	€ 110.000,00	€ 95.000,00	-€ 15.000,00	-13,64%
altro	€ 0,00	€ 135.000,00	€ 135.000,00	#DIV/0!
Dettaglio costi				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
costi del personale	€ 19.393.000,00	€ 19.182.000,00	-€ 211.000,00	-1,09%
costi di produzione	€ 4.544.000,00	€ 4.915.000,00	€ 371.000,00	8,16%
Performance patrimoniali e finanziarie				
	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
patrimonio netto	€ 48.554.179,06	€ 47.961.000,00	-€ 593.179,06	-1,22%
debito totale	€ 17.034.895,55	€ 17.368.000,00	€ 333.104,45	1,96%
patrimonio netto su indisponibile	117,52%	116,08%	-1,44%	-1,22%
ricavi totali su patrimonio netto	58,05%	59,77%	1,72%	2,97%
debito su patrimonio netto	35,08%	36,21%	1,13%	3,22%
ebitda (mol) su debito totale	5,49%	2,93%	-2,55%	-46,57%
risultato di esercizio su debito totale	4,89%	0,59%	-4,29%	-87,86%
crediti totali	€ 5.577.685,29	€ 6.850.000,00	€ 1.272.314,71	22,81%
crediti totali su ricavi totali	19,79%	23,90%	4,11%	20,74%

4.2.2.7 Fondazione Teatro dell'Opera di Roma Capitale.

La Fondazione presenta a fine anno un arretramento rispetto al *trend* dei dati resi dal monitoraggio effettuato sul primo semestre 2015. Infatti, il risultato operativo registrato, pur di segno positivo, risulta comunque di gran lunga inferiore rispetto alle previsioni del Piano (-21,64%); come anche il risultato netto d'esercizio che risulta pari a 13.193,00 euro (-94,5%).

Queste *performance*, accompagnate ad un incremento, sempre rispetto alle previsioni di Piano, dello *stock* debitorio della Fondazione (che, al 31.12.2015, raggiunge la quota critica di 54 milioni di euro) e ad un'ulteriore riduzione del già esiguo patrimonio netto, segna obiettivamente un rallentamento nella dinamica di risanamento.

E' pure da segnalare che i crediti totali sono cresciuti intorno al 4%, raggiungendo il 28,66% circa dei ricavi totali. Una dimensione e un peso relativo ai ricavi che rendono tendenzialmente critica la condizione di liquidità della Fondazione.

Nel seguito del commento sulle evidenze del monitoraggio è possibile rilevare come l'origine di questa difficoltà, che si registra sui dati di consuntivo 2015, dipenda più da scostamenti negativi sul fronte dei ricavi che non da dinamiche di costo fuori controllo.

Esaminando le dinamiche commerciali, infatti, si rileva che a fronte di un incremento di spettatori (+15,13%) e ad un aumento dei ricavi da biglietteria per alzata (+22,02%), sono diminuiti sensibilmente i ricavi unitari per spettatore (-12,77%).

Decremento che nonostante l'elevato margine di contribuzione unitario che questo genere di produzioni consegue, non è stato compensato dall'incremento delle quantità in termini di contribuzione complessiva.

Dal lato dei ricavi, tuttavia, i dati maggiormente negativi riguardano, in ordine crescente, la riduzione dei contributi da enti locali (-4,63%), quella dei contributi da privati (-13,49%) e quella degli "altri ricavi" (-73,19%).

E' opportuno, comunque, evidenziare che i ricavi da biglietteria sul totale dei ricavi pesano a consuntivo per il 17,23% (in leggero aumento rispetto al Piano), di gran lunga il miglior valore sotto tale profilo delle otto fondazioni oggetto di monitoraggio.

Sul fronte operativo si registra un considerevole incremento dei costi totali per alzata rispetto al Piano (+19,43%) e del costo di produzione per alzata (+20,15%), anche se il margine di produzione, già previsto con segno negativo, ha registrato a fine esercizio una minore perdita (-18,31%).

E' rilevante osservare al riguardo che i costi del personale e di produzione hanno registrato entrambi una lieve riduzione (rispettivamente del 2,11% e dell'1,11%).

Ne consegue, quindi, che seppure non tutti gli elementi che qualificano la gestione operativa abbiano avuto un andamento in linea con le attese ovvero migliore, questa area di interventi abbia registrato nel complesso una dinamica in linea con il risanamento.

Dinamica sulla quale si può e si deve procedere con ulteriori interventi.

La gestione commerciale e la capacità di intercettare contributi, invece, come accennato non ha conseguito pienamente i risultati attesi.

L'effetto complessivo, pertanto, è problematico, considerando soprattutto l'elevatissimo livello di indebitamento e la carente patrimonializzazione della Fondazione.

Per il futuro sarà fondamentale non solo aumentare la redditività delle vendite di biglietti e degli abbonamenti, quanto, soprattutto, investire per sviluppare il *fund raising* e la generazione di "altri ricavi".

Sarebbe pure auspicabile un deciso intervento di ri-patrimonializzazione, sia al fine di dare maggiore solidità alla struttura finanziaria, sia per poter usare l'incremento di liquidità che potrebbe derivare da un impegno dei soci per ridurre il debito con operazioni di "saldo e stralcio" ovvero con rinegoziazioni vantaggiose in termini sia finanziari che economici.

Performance di mercato

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi totali	€ 57.399.882,00	€ 55.360.458,00	-€ 2.039.424,00	-3,55%
spettatori	206742	238012	31270	15,13%
ricavi biglietteria su ricavi totali	16,55%	17,23%	0,68%	4,12%
ricavi biglietteria per alzata	€ 42.035,40	€ 51.291,74	€ 9.256,34	22,02%
spettatori su residenti area metropolitana	0,05	0,05	0,01	15,13%
spettatori su residenti più arrivi turistici	nd	nd	nd	nd
spettatori su capienza teatro (saturazione)	nd	nd	nd	nd
spettatori per alzata	914,79	1279,63	364,85	39,88%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 5,32	€ 5,64	€ 0,32	6,05%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 45,95	€ 40,08	-€ 5,87	-12,77%
contributi locali su contributi totali	43,74%	44,05%	0,31%	0,70%
contributi nazionali su contributi totali	50,47%	50,67%	0,19%	0,38%
contributi privati su contributi totali	5,78%	5,28%	-0,50%	-8,65%

Performance operative

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
alzate	226	186	-40	-17,70%
produzione-punti fus	1697	1765	67,5	3,98%
costi totali per alzata	€ 230.518,24	€ 275.297,35	€ 44.779,11	19,43%
costi di produzione per alzata	€ 45.792,97	€ 55.021,57	€ 9.228,60	20,15%
costo di produzione per punto fus	€ 6.098,53	€ 5.799,95	-€ 298,58	-4,90%
marginale di produzione	-€ 849.211,00	-€ 693.749,00	€ 155.462,00	18,31%
marginale di produzione per alzata	-€ 3.757,57	-€ 3.729,83	€ 27,74	0,74%
marginale di produzione per punto fus	-€ 500,42	-€ 393,17	€ 107,25	21,43%
costo personale su costi totali	66,76%	66,49%	-0,27%	-0,40%

Performance economiche

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi totali	€ 57.399.882,00	€ 55.360.458,00	-€ 2.039.424,00	-3,55%
costi totali	€ 52.097.123,00	€ 51.205.307,00	-€ 891.816,00	-1,71%
ebitda (mol)	€ 5.302.759,00	€ 4.155.151,00	-€ 1.147.608,00	-21,64%
risultato di esercizio	€ 240.464,00	€ 13.193,00	-€ 227.271,00	-94,51%

Dettaglio ricavi

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 9.500.000,00	€ 9.540.263,00	€ 40.263,00	0,42%
altri ricavi	€ 6.406.464,00	€ 1.717.595,47	-€ 4.688.868,53	-73,19%
contributi fus	€ 19.575.269,00	€ 18.386.003,92	-€ 1.189.265,08	-6,08%
contributi enti locali	€ 18.150.000,00	€ 17.310.000,00	-€ 840.000,00	-4,63%
contributi privati	€ 2.400.000,00	€ 2.076.209,00	-€ 323.791,00	-13,49%
altro	€ 1.368.149,00	€ 1.524.224,61	€ 156.075,61	11,41%

Dettaglio costi

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
costi del personale	€ 34.780.869,00	€ 34.047.976,00	-€ 732.893,00	-2,11%
costi di produzione	€ 10.349.211,00	€ 10.234.012,00	-€ 115.199,00	-1,11%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
patrimonio netto	€ 6.150.487,00	€ 5.881.948,00	-€ 268.539,00	-4,37%
debito totale	€ 45.686.215,00	€ 54.012.662,00	€ 8.326.447,00	18,23%
patrimonio netto su indisponibile	34,77%	33,26%	-1,52%	-4,37%
ricavi totali su patrimonio netto	933,26%	941,19%	7,94%	0,85%
debito su patrimonio netto	742,81%	918,28%	175,47%	23,62%
ebitda (mol) su debito totale	11,61%	7,69%	-3,91%	-33,72%
risultato di esercizio su debito totale	0,53%	0,02%	-0,50%	-95,36%
crediti totali	€ 15.243.121,24	€ 15.866.668,00	€ 623.546,76	4,09%
crediti totali su ricavi totali	26,56%	28,66%	2,10%	7,93%

4.2.2.8 Fondazione Teatro Lirico G. Verdi di Trieste

La Fondazione presenta risultati positivi, sia in termini di margine operativo lordo (EBIDTA) che di risultato d'esercizio. Risultati tuttavia che sono ampiamente inferiori alle previsioni di Piano: infatti, l'EBIDTA è di 352.878,00 euro (inferiore di ben il 79,46% rispetto alle previsioni di Piano) e il risultato d'esercizio è di 124.413,00 euro (inferiore del 38,48% rispetto alle previsioni di Piano).

Tali risultati sul fronte gestionale si realizzano a fine 2015, in particolare, a causa di ricavi totali in sensibile calo (-10,67%), nonostante un significativo aumento di spettatori rispetto alle previsioni, e di una ridotta riduzione dei costi (-3,89%).

Con più specifico riferimento alle prestazioni commerciali, i risultati dell'esercizio 2015 sono stati particolarmente positivi in termini di quantità di spettatori, non altrettanto in termini economici.

Difatti, a dispetto di un impegno organizzativo e commerciale davvero rilevante (oltre agli spettatori sono state di fatto raddoppiate anche le c.d. "alzate" del 101%), i ricavi da biglietteria e abbonamenti si sono ridotti (-11,71%), come pure si è ridotto il loro peso sul totale dei ricavi (-1,16%).

Tale calo dei ricavi da biglietteria può essere spiegato solo da una politica dei prezzi evidentemente non centrata.

E seppure i contributi da enti locali siano stati in linea con il piano, sono diminuiti sensibilmente sia i contributi da privati (- 52,60%) che gli "altri ricavi" (-16,63%).

L'insieme di questi scostamenti nelle metriche commerciali spiega il mancato rispetto degli obiettivi di piano e deve far riflettere sulle effettive potenzialità – senza una innovativa strategia di sviluppo – di accrescere questa fonte di ricavi per poter perseguire concretamente una dinamica di risanamento.

Sul fronte operativo, invece, è apprezzabile il contenimento dei costi di produzione (-14,61%) e della perdita (margine negativo) di produzione per alzata (-60,2%), anche se rimane molto elevata l'incidenza dei costi del personale sul totale (75,69%).

Sempre in tale ambito, un breve inciso merita l'ammontare dei crediti esposto nel bilancio 2015, avendo nominalmente raggiunto un livello "record" di incidenza sui ricavi (92,04%), trattandosi in realtà, come rappresentato nei documenti di Piano, del mero riflesso contabile dell'impegno assunto dalla Regione di rimborso delle rate annuali di ammortamento di un mutuo ventennale acceso nel 2007 dalla Fondazione.

Da segnalare, inoltre, un incremento del debito totale pari al 15,43% e un decremento del patrimonio netto del 14,38%, anche se tali valori rispetto alla media delle fondazioni oggetto di monitoraggio non sembrano preoccupanti.

Al fine di intraprendere con determinazione il percorso di risanamento auspicato, quindi, oltre alla crescita dei contributi da privati e di "altri ricavi", è fondamentale che il piano in corso di aggiornamento - per il triennio 2016-2018 - preveda un contenimento ulteriore dei costi e la definizione di innovative strategie commerciali per accrescere il numero di spettatori e, di



conseguenza, i ricavi da biglietteria e abbonamenti. Solo così attraverso la gestione corrente sarà possibile produrre un più elevato livello di risultati economici.

Ferme, in ogni caso, le azioni da porre in essere per ridurre l'indebitamento esistente e ripatrimonializzare la Fondazione.

Performance di mercato

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi totali	€ 19.159.405,00	€ 17.115.417,16	-€ 2.043.987,84	-10,67%
spettatori	32800	71719	38919,00	118,66%
ricavi biglietteria su ricavi totali	10,57%	10,45%	-0,12%	-1,16%
ricavi biglietteria per alzata	€ 29.779,41	€ 13.050,69	-€ 16.728,73	-56,18%
spettatori su residenti area metropolitana	0,14	0,31	0,17	118,66%
spettatori su residenti più arrivi turistici	nd	nd	nd	nd
spettatori su capienza teatro (saturazione)	nd	nd	nd	nd
spettatori per alzata	482,35	523,50	41,14	8,53%
spese mktg per spettatore (cps)	€ 0,52	€ 0,31	-€ 0,21	-40,99%
ricavi da biglietteria per spettatore	€ 61,74	€ 24,93	-€ 36,81	-59,62%
contributi locali su contributi totali	28,51%	32,30%	3,79%	13,29%
contributi nazionali su contributi totali	68,41%	66,08%	-2,34%	-3,42%
contributi privati su contributi totali	3,07%	1,62%	-1,45%	-47,21%

Performance operative

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
alzate	68	137	69	101,47%
produzione-punti fus	651	1127	476	73,12%
costi totali per alzata	€ 256.485,29	€ 122.354,30	-€ 134.131,00	-52,30%
costi di produzione per alzata	€ 46.397,06	€ 19.664,19	-€ 26.732,87	-57,62%
costo di produzione per punto fus	€ 4.846,39	€ 2.390,41	-€ 2.455,98	-50,68%
marginale di produzione	-€ 1.130.000,00	-€ 906.049,76	€ 223.950,24	19,82%
marginale di produzione per alzata	-€ 16.617,65	-€ 6.613,50	€ 10.004,15	60,20%
marginale di produzione per punto fus	-€ 1.735,79	-€ 803,95	€ 931,84	53,68%
costo personale su costi totali	73,64%	75,69%	2,05%	2,78%

Performance economiche

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi totali	€ 19.159.405,00	€ 17.115.417,16	-€ 2.043.987,84	-10,67%
costi totali	€ 17.441.000,00	€ 16.762.538,51	-€ 678.461,49	-3,89%
ebitda (mol)	€ 1.718.405,00	€ 352.878,65	-€ 1.365.526,35	-79,46%
risultato di esercizio	€ 202.245,00	€ 124.413,06	-€ 77.831,94	-38,48%

Dettaglio ricavi

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
ricavi da biglietteria + abbonamenti	€ 2.025.000,00	€ 1.787.944,06	-€ 237.055,94	-11,71%
altri ricavi	€ 874.000,00	€ 728.646,66	-€ 145.353,34	-16,63%
contributi fus	€ 11.050.000,00	€ 9.582.463,44	-€ 1.467.536,56	-13,28%
contributi enti locali	€ 4.636.000,00	€ 4.715.500,00	€ 79.500,00	1,71%
contributi privati	€ 500.000,00	€ 237.000,00	-€ 263.000,00	-52,60%
altro	€ 74.405,00	€ 63.863,00	-€ 10.542,00	-14,17%

Dettaglio costi

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
costi del personale	€ 12.843.500,00	€ 12.687.600,82	-€ 155.899,18	-1,21%
costi di produzione	€ 3.155.000,00	€ 2.693.993,82	-€ 461.006,18	-14,61%

Performance patrimoniali e finanziarie

	Preventivo 2015	Consuntivo 2015	Scostamento	Scostamento %
patrimonio netto	€ 11.759.081,00	€ 10.068.366,00	-€ 1.690.715,00	-14,38%
debito totale	€ 23.606.589,00	€ 27.248.901,00	€ 3.642.312,00	15,43%
patrimonio netto su indisponibile	40,75%	34,89%	-5,86%	-14,38%
ricavi totali su patrimonio netto	162,93%	169,99%	7,06%	4,33%
debito su patrimonio netto	200,75%	270,64%	69,89%	34,81%
ebitda (mol) su debito totale	7,28%	1,30%	-5,98%	-82,21%
risultato di esercizio su debito totale	0,86%	0,46%	-0,40%	-46,71%
crediti totali	€ 13.399.049,00	€ 15.752.708,00	€ 2.353.659,00	17,57%
crediti totali su ricavi totali	69,93%	92,04%	22,10%	31,61%

5 Richiami conclusivi e implicazioni per le azioni di risanamento.

La relazione sulle evidenze del monitoraggio si conclude con alcune considerazioni sulle implicazioni per le azioni di risanamento delle fondazioni lirico-sinfoniche.

Prima di ogni ulteriore considerazione, non pare sia eludibile il dato che emerge nel senso di una seria difficoltà delle fondazioni di conseguire gli obiettivi posti dalla c.d. "legge Bray".

In tal senso, appare sotto più profili necessario, e non più rinviabile, un intervento complessivo sul controllo e la riduzione dello *stock* dei debiti, elemento questo che insieme alla carente patrimonializzazione, rappresenta il vero problema strutturale delle Fondazioni e che rende oltremodo arduo condurre le stesse verso un effettivo risanamento.

La condizione strutturale della gestione di quasi tutte le fondazioni permane critica; in alcuni casi vi sono rischi concreti di tenuta della stessa continuità aziendale. A tale riguardo, la priorità è rappresentata, preme ribadirlo ancora una volta, dall'esigenza di intervenire in maniera tempestiva, efficace e mirata sul debito e sul patrimonio di tali enti.

Le difficoltà strutturali, tuttavia, non esimono chi gestisce dallo sforzo di migliorare le *performance* di gestione, rivedendo tanto i modelli organizzativi quanto i processi di valorizzazione delle attività.

Senza dover richiamare integralmente le situazioni che presentano maggiori criticità, si ritiene necessario a questo punto concludere segnalando alcune fondamentali linee di azione strategiche ed operative.

A) Inversione di tendenza sul debito.

Come dedotto in precedenza, occorre pensare e mettere in campo nel breve periodo ulteriori misure per il consolidamento e la rinegoziazione del debito. Quanto realizzato sino ad oggi in tale direzione, benché abbia generato in molti casi un benefico allentamento del "peso" di tale fattore (se non altro rimodulandolo - almeno in parte- dal breve al lungo periodo), non ha prodotto però sino in fondo i risultati attesi, o quantomeno non nella misura necessaria a dare piena e definitiva conferma di un seppur tendenziale ripristino delle condizioni di equilibrio economico e finanziario delle fondazioni in crisi.

E' altresì evidente che in presenza di perduranti squilibri economici e nella gestione finanziaria corrente, anche le azioni di maggior successo sul debito saranno sistematicamente neutralizzate.

B) Sviluppo imprenditoriale e commerciale.

Sul fronte dei ricavi la situazione non è sostanzialmente migliorata, denunciando quindi una gestione delle fondazioni poco imprenditoriale.

L'aver assunto nella gestione di queste attività dei criteri economici pone come centrale il fattore della "produttività" di tali enti.

In tal senso, occorre un'azione decisa per accrescere tutte le possibili forme di ricavi da biglietteria e abbonamenti. Ad esempio: penetrazione su nuovi segmenti di mercato; gestione della saturazione con procedure mirate e differenziazione dei prezzi; azione aggressiva sui flussi turistici ovvero sviluppo *dell'incoming* con pacchetti *ad hoc*, etc..

Non sono poi da considerare residuali le forme di internazionalizzazione delle produzioni, da programmare e realizzare anche a seguito di una accurata analisi dei paesi esteri che maggiormente dimostrano interesse verso la cultura italiana.

Iniziative di questo genere, alle quali pure di farà cenno nel paragrafo successivo, potrebbero produrre positivi effetti sia sui ricavi sia sulla razionalizzazione dei costi.

Al contempo, sono urgenti iniziative idonee ad attivare più consistenti e stabili flussi da *fund raising*, sia con gli enti locali che con i privati, ivi comprese le tante organizzazioni datoriali e di rappresentanza intermedia degli *stakeholders* che godono più di altri dei benefici che le stagioni lirico sinfoniche producono per l'area cittadina di riferimento in termini di attrazione turistica. Benefici sui quali è consigliabile produrre ricerche ed evidenze empiriche che sostengano e rendano più credibile ai potenziali interlocutori il processo di *fund raising*.

Si stima infatti che l'indotto di una stagione lirico-sinfonica per il territorio valga da alcune decine ad alcune centinaia di milioni di euro. Avere una valutazione affidabile e su queste basi negoziare con gli *stakeholders* del territorio è quindi una strada per accrescere, non di poco, le *chance* di successo del *fund raising* da privati, enti locali, istituzioni e organizzazioni di rappresentanza intermedia degli operatori economici e imprenditoriali.

Sempre in tale ambito, è forse opportuno verificare l'effettivo impatto delle iniziative di stimolo al *fund raising* sino ad ora realizzate, quali ad esempio il c.d. Art Bonus: se cioè non siano state "deboli" per ragioni legate alla non efficace incentivazione (matrice di incentivi non adeguata – ad esempio la non cumulabilità con ritorni di immagine e reputazione tipici delle sponsorizzazioni culturali) o, piuttosto, ad una carente comunicazione da parte delle fondazioni stesse verso la platea dei privati.

C) Interventi sui costi e razionalizzazione delle produzioni.

L'esito di una puntuale analisi dei costi di tutte le fondazioni mostra, potremmo dire *per tabulas*, che vi sono molteplici profili critici, connessi inevitabilmente alla struttura e composizione degli stessi. Ci riferiamo a tal riguardo all'evidenza dell'eccessivo peso di quelli legati al personale sul totale dei costi, fino alla non sostenibilità dei processi di produzione.

Sicché, è necessario intervenire sia razionalizzando i costi operativi, ed accrescendo l'efficienza della gestione, sia rivedendo in modo strutturale il modello di business.

Difatti, la cronica presenza di margini di produzione negativi, addirittura pianificati, impone una revisione delle strategie di produzione (ad esempio incentivando le co-produzioni) e delle politiche di cartellone, in modo da ridurre con effetti di scala e apprendimento la dinamica dei costi totali. In tale direzione, è senz'altro giunto il tempo di attivare, in maniera sistematica e rigorosa, lo strumento previsto dall'art. 11, comma 18, del D.L. 91/2013 (proprio perché diretto al "*...contenimento e la riduzione del costo dei fattori produttivi, anche mediante lo scambio di spettacoli o la realizzazione di coproduzioni, di singoli corpi artistici e di materiale scenico, e la promozione dell'acquisto o la condivisione di beni e servizi comuni al settore, anche con riferimento alla nuova produzione musicale*"); e forse anche il tempo di ripensare le modalità di erogazione della contribuzione ordinaria da parte dello Stato, quantomeno nei confronti delle fondazioni in stato di crisi, per indurre, se non imporre, condotte virtuose sul piano produttivo.



Al momento però, considerando il peso dei costi di produzione e le perdite che in genere ne conseguono, l'imperativo per il futuro di chi presiede alla gestione delle fondazioni lirico-sinfoniche, o che comunque ha responsabilità in tal senso, deve essere quello di realizzare delle programmazioni che abilitino il raggiungimento di un elevato punteggio "FUS" ma al contempo garantiscano margini positivi di produzione e di gestione. Verso tal fine è da raccomandare una più analitica valutazione del "mix" di prodotti che alimentano le alzate e dei loro rendimenti marginali. In altri termini, considerando che le alzate sono alimentate da quattro principali categorie di "prodotti", produzioni originali, co-produzioni, ospitalità e repertorio (intesa quale riproposizione di precedenti produzioni proprietarie), è opportuno valutare mediante idonei modelli di ottimizzazione quale sia la combinazione dei "prodotti" che garantisca un migliore ritorno economico complessivo.

Sviluppare un modello di ottimizzazione si rende necessario a ragione dei *trade off* fra produzioni originali, che determinano il punteggio FUS e la conseguente portata dei contributi statali, ma che hanno in genere costi più elevati, e altre forme di prodotto per le quali sono di certo realizzabili significative economie, anche se non consentono di accrescere i punti FUS.

Per cui, le programmazioni delle fondazioni, considerando la diffusa esigenza di recuperare efficienza e redditività, dovrebbero basarsi sulla misura del "costo-opportunità" delle diverse forme di prodotto utilizzabili per le alzate, e considerare che non sempre il costo incrementale di (teorica) generazione dei punti FUS è coerente con l'effettivo ritorno economico di tali punti (per definizione decrescente alla luce della concorrenza di tutte le fondazioni impegnate nell'aumentare le *performance* che lo determinano).

In conclusione, le analisi *ex ante* degli effetti sui conti economici dei costi di produzione e del differente valore marginale dei punti FUS, dovrebbero diventare una pratica diffusa nel predisporre i Piani e nel processo decisionale sulle politiche di prodotto.

D) Patrimonializzazione.

Si è aperta questa parte finale della relazione ponendo in primo piano la grave situazione dei patrimoni delle fondazioni.

La portata e la dinamica degli stessi, anche a ragione della loro strutturale "indisponibilità" (riferita alla loro componente prevalente, rappresentata dal mero diritto d'uso esclusivo dei Teatri, valorizzato nei bilanci anche per decine di milioni di euro), pone al centro e prima di ogni altra considerazione il tema del doveroso presidio della effettiva capacità di detti patrimoni di garantire l'esposizione debitoria in essere: il quadro è quello di una generalizzata sottocapitalizzazione del sistema. In tal senso, è necessario indirizzare e canalizzare i prossimi contributi dei soci (attuali o nuovi), non solo sulle voci correnti di bilancio delle fondazioni, ma anche sulla loro ricapitalizzazione ("in denaro" o attraverso l'attribuzione di cespiti che siano però forieri di redditi immediati e non di ulteriori costi e/o investimenti).

Il risanamento delle fondazioni, è ormai evidente, passa dalla loro ri-patrimonializzazione.

E) Tensione finanziaria.

Pressoché comune a tutte le fondazioni di cui ci stiamo occupando è una situazione di forte tensione finanziaria che ne compromette la gestione corrente ed efficiente; in questa fase, l'obiettivo primario diventa, quindi, la copertura del fabbisogno finanziario prospettico.

La strutturale difficoltà di generare flussi di cassa liberi, determinati dai margini operativi che in alcuni casi sono negativi, ovvero di produrre risultati economici positivi e idonei a sostenere gli elevati livelli di indebitamento, crea inesorabilmente per le fondazioni una costante condizione di tensione finanziaria.

Condizione aggravata dalle modalità e dai tempi di erogazione dei rispettivi contributi, ordinari e/o straordinari, da parte degli enti locali-soci, e che spesso diventa estremamente critica anche a ragione del peso - sul totale dei ricavi- dei contributi pubblici locali.

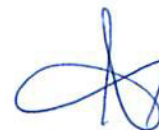
Accade troppo spesso che tali ricavi/contributi abbiano la loro effettiva erogazione nelle casse delle fondazioni dopo molti mesi (se non anni!) rispetto al momento della formalizzazione del relativo impegno economico da parte dell'ente pubblico.

Il rispetto dei tempi di erogazione dei contributi è, pertanto, un fattore determinante per limitare le tensioni di cassa e l'illiquidità che in alcuni casi rischiano di bloccare il funzionamento delle fondazioni. Gli enti locali, peraltro soci, vanno richiamati al rispetto di tali scadenze di pagamento, atteso che la crescente tensione finanziaria non solo si scarica sull'onerosità della gestione ma rischia di innescare una dinamica di selezione avversa di fornitori e artisti, incidendo negativamente perciò anche sull'attività produttiva e sulla qualità artistica della stessa.

D'altro canto, la crescente percentuale dei crediti sui ricavi dimostra appieno la gravità della descritta situazione, nella quale risulta, quindi, indifferibile procedere con decise azioni di recupero dei medesimi crediti.

Il problema che abbiamo appena esaminato, peraltro, si rafforza nella sua gravità se considerato in uno al concorrente divieto "*di ricorrere a nuovo indebitamento*" imposto dalla legge alle fondazioni sottoposte ai Piani di risanamento (art. 11, comma 1, lettera d del D.L. n. 91/2013 conv. in L. n. 112/2013).

Si conclude la relazione con una riflessione finale: il progetto di risanamento delle fondazioni richiederà ancora tempo e sacrifici, oltre a una ridefinizione del quadro di riferimento per le valutazioni sui risultati della loro gestione, che consideri la natura complessa di queste imprese culturali di pregio unico. Imprese culturali per le quali la misura corretta del c.d. "valore aziendale generato" non può che essere determinata estendendo le valutazioni sulle loro attività dai meri dati aziendali e di bilancio agli effetti che le medesime sortiscono, sia in termini di indotto economico sia in termini di ritorni reputazionali e di capitale intellettuale, non solo per il loro



territorio ma per l'intero Paese. A questo tipo di valutazioni dovranno giungere responsabilmente tutti i soggetti interessati alle sorti di queste istituzioni culturali insostituibili, per sostenerne con ancor maggior forza ed efficacia il difficile percorso intrapreso e garantirne così il successo.

IL COMMISSARIO DI GOVERNO

(Gianluca Sole)

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'G' followed by the name 'Sole' in a cursive script.